

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA GRAND ARTOS HOTEL & CONVENTION DI
MAGELANG**

Skripsi

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Manajemen
(S1)**



Disusun oleh:

Jennifer Natasha Setiawan

NPM: 16 03 22512

Fakultas Bisnis Dan Ekonomika

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

YOGYAKARTA,

2020

Skripsi

**PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA GRAND ARTOS HOTEL & CONVENTION DI
MAGELANG**

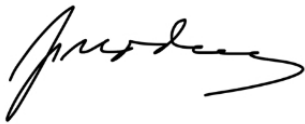
Disusun oleh:

JENNIFER NATASHA SETIAWAN

NPM: 16 03 22512

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing



Drs. P. Didit Krisnadewara. MM

4 Juli 2020



UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA
Fakultas Bisnis dan Ekonomika

SURAT KETERANGAN

No. 571/J/I

Berdasarkan dari Ujian Pendadaran yang diselenggarakan pada hari Kamis, 6 Agustus 2020 dengan susunan penguji sebagai berikut:

- | | |
|---------------------------------------|-----------------|
| 1. Drs. P. Didit Krisnadewara, MM. | (Ketua Penguji) |
| 2. Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D. | (Anggota) |
| 3. Gabriella Hanny Kusuma, SE., M.Sc. | (Anggota) |

Tim Penguji Pendadaran Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta telah memutuskan bahwa:

Nama : Jennifer Natasha Setiawan

NPM : 160322512

Dinyatakan

Lulus Tanpa Revisi

Surat Keterangan ini dibuat agar dapat digunakan untuk keperluan Yudisium kelulusan Sarjana Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UAJY.

Dekan,

Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

PENGARUH *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA GRAND ARTOS HOTEL & CONVENTION DI MAGELANG

benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut dan daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, Juli 2020

Yang menyatakan



Jennifer Natasha Setiawan

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas karunia dan kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik dari awal hingga akhir. Penulisan skripsi ini untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S1) pada Program Studi Manajemen Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Judul dalam penulisan yang diajukan adalah

Dalam penulisan skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Pada Grand Artos Hotel & Convention Magelang” tak lepas dari berbagai bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Maka, pada kesempatan ini penulis akan menyampaikan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yesus yang telah memberikan hikmat, akal budi dan penyertaan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi.
2. Bapak Drs. P. Didit Krisnadewara. MM sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan saran, bimbingan dan pengarahan sehingga penulisan ini dapat terselesaikan dengan baik.

3. Seluruh dosen dan staff Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah memberikan ilmu dan memberikan arahan kepada penulis selama menjalani perkuliahaan.
4. Bapak Ari Vidiyanto dan Bapak Anjar Hesmudipto selaku Human Resource Management pada Grand Artos Hotel & Management yang telah membantu penulis untuk pengisian kuesioner dan memberikan informasi.
5. Keluarga penulis Papa, mama, ko Evan, Cik Monica yang selalu memberikan dukungan dan doa kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi.
6. Bobby Lukito yang selalu menemani, semangat, memberikan arahan dan bimbingan pada penulis.
7. Teman-teman seperjuangan angkatan 2016 yang selalu mendukung dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Semua pihak yang sudah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Segala kritik dan saran dapat penulis terima demi perbaikan penelitian selanjutnya. Semoga penulisan ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, Juli 2020

Yang Menyatakan



Jennifer Natasha Setiawan



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	1
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	2
HALAMAN PENGESAHAN.....	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR TABEL	x
Abstrak.....	xi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Manfaat Penelitian.....	7
1.5. Batasan Masalah	8
1.6. Sistematika Penulisan	9
BAB II	11
TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Total Quality Management (TQM).....	11
2.1.1. Pengertian Manajemen Kualitas	11
2.1.2. Standar Kualitas Internasional ISO 9000	15
2.1.3. Manajemen Kualitas Total (<i>Total Quality Management</i>)	17
2.1.4. Karakteristik Total Quality Management.....	20
2.2. Kualitas pada Bidang Jasa	24
2.3. Kinerja Manajerial	27
2.3.1. Pengertian Kinerja Manajerial.....	27

2.3.2.	Tingkat Manajemen	30
2.4.	Penelitian Terdahulu	31
2.5.	Kerangka Konseptual	36
BAB III		37
METODOLOGI PENELITIAN		37
3.1.	Jenis dan Sumber Data	37
3.1.1.	Jenis Penelitian	37
3.1.2.	Sumber Data	37
3.2.	Lokasi Penelitian	38
3.3.	Subyek dan Objek Penelitian	39
3.3.1.	Subyek penelitian	39
3.3.2.	Objek Penelitian	39
3.4.	Teknik Pengumpulan Data	39
3.5.	Populasi dan Sampel	40
3.5.1.	Populasi	40
3.5.2.	Sampel	41
3.6.	Variabel dan Pengukuran	44
3.6.1.	Variabel Independen	44
3.6.2.	Variabel Dependen	45
3.7.	Teknik Analisis Data	45
3.7.1.	Pengujian Validitas dan Reliabilitas	46
3.7.1.1.	Uji Validitas	46
3.7.1.2.	Uji Reliabilitas	47
3.7.2.	Uji Asumsi Klasik	49
3.7.2.1.	Uji Normalitas	49
3.7.2.2.	Uji Multikolinearitas	49
3.7.2.3.	Uji Autokorelasi	50
3.7.3.	Analisis Regresi Linier Berganda	50
3.7.3.1.	Uji Koefisien Determinasi (Uji R ²)	52
3.7.3.2.	Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji T)	53

3.7.3.3.	Uji F Simultan	54
BAB IV	56
HASIL DAN PEMBAHASAN	56
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	56
4.1.1.	Sejarah Singkat Perusahaan	56
4.1.3.	Struktur Organisasi	59
4.1.4.	Fasilitas Kamar Grand Artos Hotel & Convention	62
4.1.5.	Fasilitas di Grand Artos Hotel & Convention	64
4.1.5.1.	MICE (Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition)	64
4.1.5.2.	Fasilitas dan Pelayanan	65
4.2.	Deskripsi Responden	70
4.2.1.	Karakteristik Responden	71
4.2.1.1.	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	71
4.2.1.2.	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	72
4.2.1.3.	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	73
4.2.1.4.	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	75
4.3.	Deskripsi Data Variabel	76
4.4.	Pengujian Validitas Dan Reliabilitas	79
4.4.1.	Hasil Uji Validitas	79
4.4.2.	Hasil Uji Reliabilitas	81
4.5.	Uji Asumsi Klasik	83
4.5.1.	Hasil Uji Normalitas	83
4.5.2.	Hasil Uji Multikolinearitas	84
4.5.3.	Hasil Uji Autokorelasi	86
4.6.	Analisis Regresi Linear Berganda	87
4.6.1.	Hasil Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji T)	91
4.6.2.	Hasil Uji F	94
4.6.3.	Hasil Koefisien Determinasi	96
BAB V	98
PENUTUP	98

5.1. Kesimpulan	98
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN	108
LAMPIRAN I. UJI VALIDITAS.....	108
LAMPIRAN II. UJI RELIABILITAS.....	116
LAMPIRAN III. UJI NORMALITAS.....	122
LAMPIRAN IV. UJI AUTOKORELASI.....	123
LAMPIRAN V. UJI MULTIKOLINEARITAS.....	127
LAMPIRAN VI. UJI REGRESI LINEAR BERGANDA	128
LAMPIRAN VII. KUESIONER.....	132



DAFTAR GAMBAR

Grafik 4.1. Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin	72
Grafik 4.2. Jumlah responden berdasarkan usia.....	73
Grafik 4.3 Jumlah responden berdasarkan pendidikan terakhir	75
Grafik 4.4 Jumlah responden berdasarkan masa kerja	76



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Tabel Departemen pada Grand Artos Hotel & Convention	41
Tabel 4.2 Daftar Kapasitas MICE.....	64
Tabel 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	71
Tabel 4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Usia	72
Tabel 4.5 Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	73
Tabel 4.6. Jumlah responden berdasarkan masa kerja.....	75
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas.....	80
Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas	82
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas	83
Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolinearitas	85
Tabel 4.11 Hasil Uji Autokorelasi	87
Tabel 4.12 Hasil Uji Regresi Berganda	88
Tabel 4.13 Hasil Uji T	92
Tabel 4.15 Hasil Uji F	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.14 Hasil Uji F	96
Tabel 4.16 Hasil Uji Koefisien Determinasi	97

**PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA
MANAJERIAL PADA GRAND ARTOS HOTEL & CONVENTION
MAGELANG**

**Jennifer Natasha Setiawan
P. Didit Krisnadewara**

**Program Studi Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jalan Babarsari 43-44 Yogyakarta**

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan atau tidak signifikan dari karakteristik *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial pada Grand Artos Hotel & Convention Magelang. Jenis penelitian ini adalah analisis deskriptif karena mendeskripsikan data sampel yang telah diolah menggunakan program SPSS versi 16.0 dengan teknik pengumpulan data dengan dokumentasi dan kuesioner. Teknik pengumpulan data dengan dokumentasi untuk mendapatkan data tentang gambaran umum perusahaan dan struktur organisasi sedangkan dengan kuesioner untuk mengumpulkan data yang disebarikan kepada karyawan Grand Artos Hotel & Convention mengenai *Total Quality Management* dan Kinerja Manajerial. Teknik analisis data ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Hasil dari pengolahan data dengan menggunakan SPSS versi 16.0 menunjukkan bahwa *Total Quality Management* berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Namun pada beberapa variabel seperti, fokus ke pelanggan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, perbaikan sistem secara berkesinambungan dan obsesi pada kualitas tidak berpengaruh secara parsial terhadap kinerja manajerial Grand Artos Hotel & Convention.

Kata kunci: *Total Quality Management*, Kinerja Manajerial

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan zaman, lingkungan dan tantangan dengan keadaan yang sekarang telah berubah. Dalam perkembangan zaman, konsumen semakin sadar akan biaya dan nilai mutu yang berkualitas. Agar bisa bertahan dan berhasil mengikuti apa yang konsumen inginkan, perusahaan harus menciptakan nilai untuk pelanggan berupa produk, jasa, tenaga kerja, pelayanan yang berkualitas dikarenakan banyaknya persaingan di dunia bisnis menyebabkan konsumen mendapatkan banyak pilihan. Salah satu hal yang menyebabkan terjadinya persaingan antar perusahaan adalah perbedaan kualitas tenaga kerja antara satu sama lainnya. Maka dari itu, perusahaan harus menciptakan konsistensi dengan cara melakukan perkembangan system kualitas yang ada di perusahaan agar dapat mendukung kinerjanya.

Total Quality Management (TQM) merupakan sebuah alat yang bertujuan untuk mengubah kinerja dengan melakukan perbaikan sistem kualitas dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Konsep *Total Quality Management* (TQM) mengutamakan kualitas secara menyeluruh atau total.

Perusahaan yang berhasil melakukan penerapan *Total Quality Management* (TQM) telah memperbaiki kinerja dan meningkatkannya, namun ada yang belum bisa melakukan peningkatan dalam kinerja disebabkan karena menghapus segala macam pemborosan agar dapat meningkatkan keuntungan/*profit* dalam perusahaan. Selain itu sistem perbaikan secara berkesinambungan dalam perusahaan juga dapat melakukan perbaikan kinerja manajerial dan dapat mengurangi kesalahan yang ada dalam pekerjaan. *Total Quality Management* (TQM) juga sebagai sebuah pendekatan untuk meningkatkan persaingan antar organisasi atau perusahaan dengan melakukan Continuous Improvement terhadap jasa, produk, proses, SDM dan lain-lain.

(Talib, Rahman, & Qureshi, 2012) dalam penelitian yang berjudul “Total quality management and service quality: An Exploratory Study Of Quality Management Practices And Barriers In Service Industry” mengatakan bahwa tingkat manajemen kualitas total (TQM) mempunyai kesadaran yang meningkat pesat di industri jasa. Dengan permintaan pelanggan yang terus meningkat, industri layanan persaingan global dipaksa untuk berpikir ulang untuk meningkatkan praktik TQM mereka dan mengatasi hambatan selama penerapan TQM untuk manfaat maksimal.

Fokus utama TQM adalah untuk meningkatkan kualitas keseluruhan termasuk kualitas proses, kualitas layanan, mengurangi pengerjaan ulang serta pengurangan biaya dengan kualitas yang buruk seperti keterlambatan

pengiriman, pemberian garansi, penggantian, layanan buruk, layanan purnajual, dll. (Jiju, Kevin, Graeme, & Sid, 2002)

World Travel and Tourism Council (WTTC) mengungkapkan bahwa pariwisata Indonesia merupakan nomor sembilan tercepat di dunia, nomor tiga di Asia dan nomor satu di Asean. *World Economic Forum, Travel Tourism Competitiveness Index* merilis bahwa daya saing Indonesia naik dari 70 ke 50, naik dari tidak berperingkat hingga nomor 47 di dunia. (Indonesia, 2018)

Sektor pariwisata merupakan hal yang penting dalam perekonomian di Indonesia. Di dalam industri jasa, sektor pariwisata wajib mempunyai akomodasi pergerakan wisatawan yang jelas dan berkualitas seperti alat transportasi, tempat makan, penginapan, dll. Salah satu akomodasi yang penting adalah perhotelan. Dalam bidang perhotelan sangat berhubungan dengan bidang pariwisata dimana pihak hotel mendapatkan keuntungan finansial dari wisatawan yang menginap untuk datang ke daerah pariwisata tersebut. Selain itu juga, pajak yang telah dibayarkan juga dapat mengembangkan potensi wisata agar menarik wisatawan lebih banyak lagi. (Jenis Jenis Hotel, 2015)

Kota Magelang yang merupakan salah satu kota pariwisata di Indonesia, pengusaha hotel akan berlomba-lomba melengkapi dan memperbaiki produk dan jasa pada hotelnya dengan kualitas yang sesuai

dengan pelanggan ingin agar dapat menarik wisatawan untuk bisa betah berlama-lama.

Grand Artos Hotel & Convention menggunakan manajemen yang dioperasikan oleh PT. Grand Artos yaitu sebuah hotel bintang empat yang tidak hanya menyewakan kamar yang nyaman namun juga lokasinya yang dikelilingi oleh pemandangan alam kota Magelang yang indah. Konsep dari Grand Artos Hotel & Convention adalah konsep hotel dengan lifestyle mall yang dapat memberikan refleksi terhadap tamu hotel agar dapat memudahkan berbelanja karena dalam hotel terdapat pintu yang berhubungan langsung dengan lobby Artos Mall. Artos Mall (Armada Town Square) merupakan salah satu pusat perbelanjaan pertama dan terbesar di kota Magelang. Mall ini juga merupakan lini bisnis dari PT. Mekar Armada Jaya (New Armada).

Grand Artos Hotel & Convention memberikan pelayanan dan fasilitas yang sempurna tidak hanya untuk keluarga, tetapi juga cocok untuk mengadakan acara di MICE (Meeting, Incentive, Convention dan Exhibition). Grand Artos Hotel & Convention memiliki total 192 kamar yang dilengkapi dengan fasilitas & AC, TV LED dengan stasiun TV lokal & internasional, koneksi WIFI gratis, shower berdiri atau bathtub dengan air panas, brankas, pembuat kopi / teh, pengering rambut, CCTV 24 jam, Kamar 24 jam dan terdapat layanan binatu serta parkir gratis. Semua fasilitas hotel & kamar ini membuat Grand Artos Hotel & Convention

nyaman, aman & layanan untuk tamu. (Grand Artos Hotel & Convention, 2020)

Grand Artos Hotel & Convention mempunyai visi, misi dan logo yang berbentuk lingkaran yang berarti lambang dari pelayanan dengan keramahan masyarakat Indonesia dan menciptakan ketenteraman serta pengalaman yang tidak terlupakan sama dengan yang tergambarkan dari motto perusahaan yaitu, “Memory Creation, Great Experience, Pleasure Destination”. Grand Artos Hotel & Convention juga sudah bersertifikasi Management System ISO 9000:2015 dan ISO 14001:2015. (Khamdi, 2015)

Dengan melakukan penerapan sistem *Total Quality Management* (TQM) dapat membuat karyawan-karyawan yang merupakan salah satu bagian penting dalam suatu perusahaan untuk dapat bertanggungjawab mengontrol kualitas produk dan jasa, karyawan juga diajak untuk berpartisipasi untuk mengidentifikasi cara meningkatkan kualitas produk dan jasa. Maka, sudah menjadi tugas manajer untuk memberi tanggungjawab kepada para karyawannya untuk ikut berpartisipasi dalam meningkatkan kualitas produk dan jasa.

Manajemen Grand Artos Hotel & Convention juga menjadikan agenda rutin untuk memberikan penghargaan terhadap karyawan yang dinilai berprestasi dengan kinerja terbaik sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja pegawai. Dengan adanya penghargaan ini, diharapkan untuk memotivasi karyawan untuk dapat mendapatkan prestasi atau kualitas

kinerja yang lebih baik. Karyawan dapat merasa bangga sehingga membangkitkan semangat karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Maka dari itu, penulis tertarik untuk dapat melakukan pembahasan penelitian pada perusahaan jasa perhotelan mengenai “Pengaruh Total Quality Management terhadap kinerja manajerial pada Grand Artos Hotel & Convention di Magelang”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan, dapat disimpulkan perumusan permasalahan yang akan diteliti ini adalah

1. Bagaimana pengaruh Fokus ke Pelanggan terhadap Kinerja Manajerial Grand Artos Hotel and Convention?
2. Bagaimana pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Manajerial Grand Artos Hotel and Convention?
3. Bagaimana pengaruh Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan terhadap Kinerja Manajerial Grand Artos Hotel and Convention?
4. Bagaimana pengaruh Pelatihan dan Pendidikan Karyawan terhadap Kinerja Manajerial Grand Artos Hotel and Convention?
5. Bagaimana pengaruh Obsesi pada Kualitas terhadap Kinerja Manajerial Grand Artos Hotel and Convention?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui pengaruh Fokus ke Pelanggan terhadap Kinerja Manajerial Grand Artos Hotel and Convention
2. Untuk mengetahui pengaruh Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Kinerja Manajerial Grand Artos Hotel and Convention
3. Untuk mengetahui pengaruh Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan terhadap Kinerja Manajerial Grand Artos Hotel and Convention
4. Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan dan Pendidikan Karyawan terhadap Kinerja Manajerial Grand Artos Hotel and Convention
5. Untuk mengetahui pengaruh Obsesi pada Kualitas terhadap Kinerja Manajerial Grand Artos Hotel and Convention

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Grand Artos Hotel & Convention

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah referensi atau pertimbangan bagi manajer untuk mengetahui penerapan *Total*

Quality Management untuk meningkatkan kinerja manajerial dan menjadi pertimbangan agar dapat melakukan peningkatan di unit departemen Grand Artos Hotel & Convention

2. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan agar bisa menambah wawasan yang sangat berharga bagi penulis dibidang *Total Quality Management* dan Kinerja Manajerial agar dapat menerapkannya didalam praktek lapangan.

3. Bagi Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Penelitian ini diharapkan agar menjadi sebuah sumbangan wawasan pengetahuan serta sebagai referensi untuk penelitian kedepannya.

1.5. Batasan Masalah

Batasan masalah yang digunakan dalam penelitian Pengaruh *Total Quality Management* terhadap Kinerja Manajerial pada Grand Artos Hotel & Convention adalah :

1. Data survey hanya di berikan kepada karyawan Grand Artos Hotel & Convention
2. Hasil dari penelitian ini berbentuk data deskripsi
3. Pengolahan data menggunakan tools program SPSS 16

1.6. Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini menafsirkan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penulisan, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menafsirkan tentang teori-teori yang sesuai dengan permasalahan yang ada dan diharapkan data dijadikan sebagai dasar dalam pengelolaan data selanjutnya

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan menafsirkan tentang jenis penelitian, tempat penelitian, waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, data yang dicari, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menafsirkan tentang analisis data mengenai pengaruh Total Quality Management terhadap kualitas kinerja manajerial.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini menafsirkan tentang kesimpulan dari pembahasan yang dilakukan, keterbatasan penelitian, saran-saran yang diberikan perusahaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Total Quality Management (TQM)

2.1.1. Pengertian Manajemen Kualitas

Kualitas merupakan suatu hal yang penting bagi sebuah perusahaan untuk menentukan standar ditengah persaingan bisnis yang ketat. Kualitas juga bisa disebut sebagai persyaratan untuk dapat memuaskan kebutuhan produk dan jasa pelanggannya.

Kualitas adalah segala sesuai yang distandarkan. Jadi, jika suatu produk maupun jasa tersebut mengaplikasikan kualitas yang sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan. Standar kualitas tersebut meliputi produk, jasa dan proses (Crosby, 1979)

Kualitas merupakan strategi yang sangat efektif dan dapat membantu untuk meningkatkan kinerja operasional. Penerapan sistem kualitas dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan strategi dalam hal diferensiasi, biaya terendah dan respon.

Perbaikan terhadap kualitas secara terus menerus dapat membantu suatu perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan berkurangnya biaya-biaya seperti biaya pengerjaan ulang dan

barang cacat. Kerusakan atau cacat terhadap produk dapat dicegah dari awal melalui teknik pengendalian proses yang efektif/ *zero defect orientation*.

Kualitas dapat meningkatkan profitabilitas dan efisiensi karena peningkatan kualitas dapat mengurangi biaya pengerjaan ulang produk (*rework*), mengurangi frekuensi adanya barang sisa, kesalahan, penundaan dan biaya garansi. Selain itu kualitas dapat mempergunakan waktu dan material secara efisien dan dapat mengurangi biaya produksi sebanyak 15% hingga 20%. (Heizer & Render, 2015)

Produk dan jasa dikatakan berkualitas apabila produk dan jasa tersebut dapat memenuhi atau melebihi harapan pelanggan berulang kali dan dapat memberikan kepuasan terhadap konsumen. Kualitas diperlukan agar konsumen menjadi lebih teliti dalam pilihan dan seleranya, persaingan antar perusahaan yang menjadi lebih ketat dan kompetitif serta adanya kenaikan biaya yang dapat diatasi melalui perbaikan kualitas dan meningkatkan produktivitas secara terus menerus.

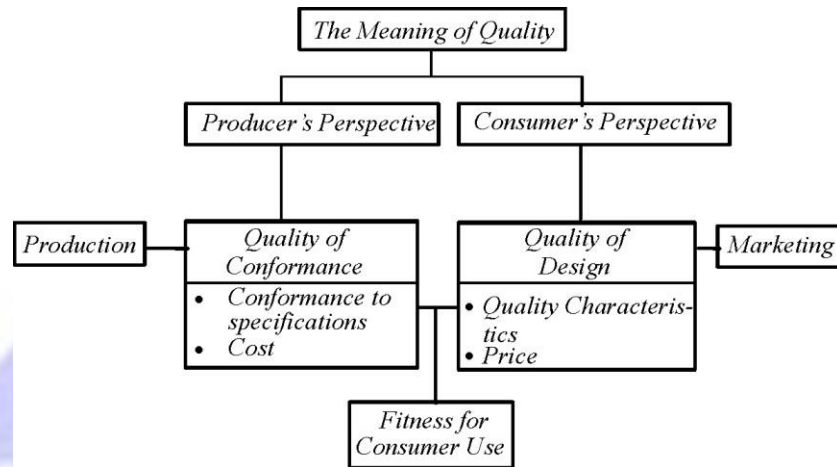
Sistem kualitas dapat berjalan dengan baik ketika sistem dalam organisasi yang menerapkan dan memahami prinsip suatu kualitas dan mengikutsertakan peran karyawan pada suatu aktivitas

yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan memuaskan pelanggan untuk memperoleh pelanggan merupakan salah satu tujuan perusahaan yang menerapkan sistem kualitas.

Kualitas memiliki dua perspektif, yaitu perspektif produsen dan perspektif konsumen, jika kedua perspektif tersebut dijadikan satu akan dapat mencapai keselarasan antara dua perspektif tersebut. (Fitness for Consumer Use) (Russel & Taylor, 1996)

Kualitas juga merupakan kepuasan pelanggan dikarenakan standar yang telah ditetapkan pelanggan sudah sesuai dengan yang pelanggan harapkan.

Kualitas sebuah produk dan jasa akan dapat berhasil apabila perusahaan mempunyai tujuan untuk memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Suatu system kualitas mempunyai dua perspektif, yakni perspektif konsumen dan perspektif produsen. Kedua perspektif tersebut dapat dikatakan berhasil apabila terdapat keselarasan diantara dua orientasi tersebut. Menurut (Russell & Taylor, 1996) dua perspektif kualitas tersebut dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.1 dibawah ini.



Gambar 2.1 Dua Perspektif Kualitas

Dalam dua perspektif diatas, menunjukan bagaimana terdapat keselarasan antara perspektif pelanggan dan perspektif produsen dengan hal tersebut akan membuat sebuah standar yang sudah direncanakan agar dapat menyesuaikan apa yang diharapkan oleh kedua belah pihak.

Ada beberapa alasan perlunya kualitas bagi suatu organisasi, yaitu:

a) Meningkatkan citra perusahaan

Jika perusahaan menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas, maka perusahaan akan mendapatkan suatu citra yang baik di mata konsumen. Dengan hal tersebut perusahaan akan mendapatkan nilai tambah karena sudah

dipercaya oleh pelanggan dengan produk atau jasa yang berkualitas.

b) Dapat megaplikasikan cost reduction

Jika perusahaan berhasil menerapkan produk atau jasanya pada sistem kualitas, maka perusahaan akan melakukan segala kegiatan produksi dan operasional secara efisien dan efektif. Karena produk yang diciptakan perusahaan sesuai dengan apa yang konsumen inginkan. Maka dari itu, perusahaan tidak akan mengeluarkan biaya untuk menangani tuntutan pelanggan terhadap produk dikarenakan memiliki kualitas yang buruk.

c) Mendapatkan loyalitas pelanggan

Agar produk yang dihasilkan dapat bisa dipercaya oleh masyarakat luas. Perusahaan harus mampu meningkatkan kualitasnya, baik itu kualitas dalam produk dan kualitas dalam bidang jasa

2.1.2. Standar Kualitas Internasional ISO 9000

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang mampu melakukan penawaran produk atau jasanya yang berkualitas, maka produk atau jasanya tersebut tidak hanya dikenal dalam pangsa lokal saja namun dapat dikenal dalam pangsa internasional.

Dalam suatu rantai pasokan akan menempatkan semua sektor dalam standar kualitas. ISO 9000 adalah standar kualitas yang berdasarkan persyaratan internasional. Tujuannya untuk meningkatkan kesuksesan pada prinsip pembentukan kualitas seperti:

- a. Kepemimpinan manajemen puncak
- b. Kepuasan konsumen
- c. Perbaikan yang berkelanjutan
- d. Keterlibatan Sumber Daya Manusia
- e. Analisis proses
- f. Menggunakan dukungan data (*data driven*) untuk mengambil keputusan
- g. Pendekatan sistem untuk manajemen
- h. Hubungan dengan pemasok yang saling menguntungkan

Terdapat sebagian orang yang melakukan kesalahpahaman pada ISO 9000 dengan mengartikan bahwa ISO 9000 dengan hanya melakukan penilaian pada kualitas produk atau jasa, padahal sebenarnya ISO 9000 hanyalah menilai proses produksi dan sistem prosedur operasinya di suatu perusahaan atau organisasi. Perusahaan yang berhak menerima sertifikasi ISO 9000 karena adanya proses produksi

dan sistem operasinya yang memenuhi standar dan kriteria serta terdapat bukti yang tertulis.

Standar ISO juga dapat meningkatkan pengelolaan sistem kualitas menjadi terperinci, seperti penghargaan Baldrige, penilaian tersebut termasuk penilaian diri serta mengidentifikasi masalah, standar sertifikasi ISO harus diaudit setiap tiga tahun. (Heizer & Render, 2015)

Dengan adanya sertifikasi ISO akan mendorong setiap organisasi untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dalam kinerja, efisiensi dan efektivitas. Maka dari itu penting bagi perusahaan untuk mendapatkan sertifikasi dan terdaftar dalam ISO.

2.1.3. Manajemen Kualitas Total (*Total Quality Management*)

Manajemen Kualitas Total (*Total Quality Management*) merupakan suatu langkah-langkah untuk mendorong kinerja secara berkelanjutan dari sebuah area organisasi dengan memanfaatkan semua sumber daya yang tersedia serta akan menimbulkan peningkatan.

Total Quality Management merupakan suatu strategi pendekatan yang digunakan oleh sebuah perusahaan/organisasi

untuk melakukan perbaikan berkelanjutan mengenai produk, manusia, pelayanan dan lain-lain demi memaksimalkan persaingan antar bisnis. *Total Quality Management* juga melakukan pendekatan dengan menanamkan kesadaran untuk dapat berpikir mengenai obsesi terhadap kualitas.

Total Quality Management (TQM) merupakan sebuah strategi yang berjangka panjang. Ini bukan hanya masalah kesesuaian dengan spesifikasi pelanggan. Jika dikembangkan dan diimplementasikan dengan benar, TQM akan berdampak positif pada pikiran semua orang dalam suatu organisasi yang terlibat dalam berbagai tugas.

Dalam penerapan TQM diperlukan delapan elemen kunci yang dibagi menjadi empat bagian, yaitu:

a. Foundation

Terdapat elemen etika, integritas, kepercayaan/trust. Pada elemen etika adalah disiplin ilmu pada setiap organisasi atau perusahaan. Jadi setiap perusahaan sebagai panutan harus menanamkan etika kepada setiap karyawan dan anggotanya. Elemen integritas merupakan nilai-nilai kejujuran, moral, kebenaran dan keiklasan, didalam integritas itu berisi tentang apa yang diinginkan pelanggan dan apa yang seharusnya

pelanggan dapatkan. Elemen kepercayaan merupakan sifat dasar dari pelanggan, kepercayaan dapat membangun lingkungan yang koperatif.

b. Building Bricks

Terdapat elemen latihan/*training*, kerjasama/*teamwork*, kepemimpinan/*leadership*. Elemen *training* sangat penting bagi karyawan untuk meningkatkan produktifitas. Elemen *teamwork* dapat menyelesaikan masalah secara tepat dan cepat. Elemen *leadership* merupakan hal yang terpenting dalam sebuah organisasi, keterlibatan manajemen puncak dapat menanamkan mutu yang berkualitas terhadap anggotanya.

c. Binding Mortar

Terdapat elemen komunikasi, komunikasi dapat mengikat satu dengan yang lain. Komunikasi akan mengikat mulai dari fondasi TQM.

d. Roof/Atap

Elemen *recognition* merupakan pengakuan terhadap karyawan dan memberikan dampak yang luar biasa terhadap perusahaan dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan itu sendiri.

(Jacob, 1993) mengusulkan lima langkah utama agar membuat TQM berfungsi adalah sebagai berikut:

- a) Melibatkan CEO dalam proses penerapan TQM
- b) Merancang sistem TQM berdasarkan kepuasan pelanggan
- c) Memfokuskan TQM pada beberapa tujuan strategis yang jelas
- d) Menghubungkan perubahan ke pengembalian keuangan yang jelas yang dapat dicapai dengan cepat
- e) Menggunakan tolok ukur secara bijak dalam mengadaptasi pengalaman TQM dengan kebutuhan perusahaan

(Jiju, Kevin, Graeme, & Sid, 2002) menyatakan bahwa keberhasilan penerapan *Total Quality Management* (TQM) akan meningkatkan keterlibatan karyawan, produktivitas, kualitas, kepuasan pelanggan, dan keunggulan kompetitif.

Total Quality Management (TQM) mengharuskan proses perbaikan berkelanjutan serta tidak pernah berhenti yang mencakup orang, produk, peralatan, pemasok, material dan prosedur. Dasar falsafahnya yaitu setiap aspek operasional dapat diperbaiki. Tujuan akhirnya adalah sebuah kesempurnaan yang tidak pernah tercapai namun selalu akan dicari. (Heizer & Render, 2015)

2.1.4. Karakteristik Total Quality Management

Kualitas tidak hanya menyangkut kualitas produk saja, melainkan kualitas secara menyeluruh (*Total Quality Management*). Menurut Goetsch dan Davis terdapat sepuluh karakteristik pada TQM yaitu sebagai berikut (Tjiptono & Diana, 1995):

1) Fokus ke Pelanggan

Pelanggan merupakan salah satu fokus yang akan dihadapi oleh organisasi atau perusahaan. Untuk setiap perusahaan/organisasi yang telah mengaplikasikan *Total Quality Management* harus sungguh-sungguh menganalisis dan mengetahui apa yang beranggapan inginkan dan harapkan agar keinginannya dapat terpenuhi.

2) Obsesi terhadap Kualitas

Kualitas/mutu akan menjadi pedoman dalam sebuah perusahaan. Dengan adanya pedoman tersebut, maka setiap perusahaan akan merasa terdorong untuk mencapai sebuah kesempurnaan.

3) Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah digunakan untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah.

4) Komitmen Jangka Panjang

Meningkatkan dan memperbaiki mutu/kualitas merupakan langkah berjangka panjang serta berkesinambungan. Dalam Total Quality Management harus berpusat pada masa yang mendatang.

5) Kerjasama Tim (Teamwork)

Kerjasama akan membuat pekerjaan menjadi lebih baik, efisien dan efektif.

6) Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Kualitas dapat dicapai apabila selalu mengadakan perbaikan atau penyempurnaan walau hanya kecil. Dalam implementasinya continuous Improvement berhubungan erat dengan Total Quality Management, dimana dalam melakukan perbaikan yang terus-menerus akan diiringi dengan selalu berfokus pada kualitas hasil kerja. Sehingga kita selalu tidak pernah merasa puas dengan hasil yang telah dicapai dan selalu berkeinginan untuk selalu melakukan perbaikan demi memperoleh hasil kerja yang lebih baik lagi (menuju kesempurnaan).

7) Pendidikan dan Pelatihan

Dalam menciptakan sesuatu yang berkualitas, maka seseorang harus mau belajar dan berlatih agar dapat

meningkatkan pola pikir yang berorientasi pada proses perbaikan mutu.

8) Kebebasan terkendali

Setiap karyawan harus mengendalikan dirinya sendiri untuk mengelola atau menerima produk yang bebas cacat.

9) Kesatuan Tujuan

Didalam sebuah perusahaan atau organisasi diperlukan adanya tujuan yang sama agar semua yang dilakukan dapat terarah dengan baik.

10) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Karyawan akan dilibatkan juga dalam hal-hal yang berpengaruh positif terhadap lingkungan perusahaan, tidak hanya dalam proses pemecahan masalah saja. Pemberdayaan karyawan akan memperluas pekerjaan karyawan sehingga penambahan tanggungjawab dan kewenangan dipindahkan ke level yang serendah mungkin dalam organisasi.

Cara untuk membangun pemberdayaan karyawan yaitu dengan:

- Mengembangkan komunikasi yang melibatkan karyawan
- Mengembangkan manajer yang terbuka dan adil
- Memberikan tanggung jawab dari manajer kepada karyawan
- Mendorong organisasi dengan sikap moral yang tinggi
- Membuat struktur organisasi yang formal sebagai tim dan lingkaran kualitas

2.2. Kualitas pada Bidang Jasa

Pengukuran kualitas dalam bidang manufaktur berbeda dengan bidang jasa. walaupun demikian, terdapat beberapa dimensi yang dipakai untuk melakukan pengukuran terhadap kualitas bidang jasa. Kualitas pada bidang jasa merupakan langkah untuk menanamkan kualitas pelayanan

Di dalam kualitas jasa yang baik, terdapat beberapa jenis kriteria dalam pelayanan, yaitu sebagai berikut:

- a. Konsumen yang merasa nyaman, seperti tempat parkir yang luas, kebersihan ruangan, informasi yang tersedia, lokasi yang strategis dan lain-lain
- b. Pelayanan yang akurat, seperti mengurangi kesalahan dalam pelayanan dan pemberian informasi dengan jelas

- c. Ketetapan waktu pelayanan yaitu waktu untuk menanti proses transaksi
- d. Sopan santun serta keramahan pada saat melakukan pelayanan terhadap konsumen dan akan memberikan hubungan
- e. Akurasi pelayanan, karyawan memberikan pelayanan sesuai dengan prosedur yang ada dalam perusahaan

Terdapat suatu dimensi yang berguna untuk melakukan pengukuran kualitas pada bidang jasa. Dimensi kualitas terhadap bidang jasa sebagai berikut: (Garvin, 1987)

1. Security, adalah pengamanan dan pencegahan terhadap gangguan keamanan pada saat menjalankan operasional.
2. Communication, adalah komunikasi atau alat penghubung antara konsumen dengan produsen.
3. Credibility, adalah kepercayaan yang diberikan konsumen terhadap perusahaan jasa.
4. Knowing the customer, adalah adanya pemahaman atau pengertian dari perusahaan kepada pelanggan agar menggunakan jasa pada perusahaannya.
5. Tangibles, adalah terdapat standar yang harus ada dalam melakukan pelayanan kepada pelanggan di sebuah perusahaan jasa tersebut .

6. Reliability, adalah setiap karyawan dalam perusahaan jasa harus memberikan konsistensi dan memberikan pemenuhan janji kepada para pelanggan.
7. Responsiveness, merupakan jawaban dari perusahaan terhadap apa yang diharapkan oleh pelanggan.
8. Competence, merupakan kompetensi khusus atau kemampuan yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam perusahaan agar dalam memberikan jasanya bisa sesuai dengan apa yang pelanggan harapkan
9. Access, merupakan jalan untuk dapat memudahkan perusahaan jasa agar bisa berhubungan dengan pelanggan.
10. Courtesy, adalah nilai etika-etika seperti perhatian, menghormati, sopan santun yang dibutuhkan dalam hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya.

Agar dapat berhasil dalam menerapkan prinsip dalam manajemen kualitas, perusahaan memerlukan konsep atau strategi khusus. Dengan ini menyebabkan manajemen kualitas memerlukan perubahan dalam budaya dan akan menarik banyak pihak.

Oleh karena itu, (Johnson & Golomskiis, 1999) mengemukakan enam prinsip kualitas yang dapat diterapkan kepada perusahaan jasa atau manufaktur, yakni kepemimpinan yang dapat meningkatkan dan melakukan penerapan sistem kualitas dengan menyiapkan alat penunjang proses, berfokus terhadap kepuasan konsumen, proses yang berdasarkan fakta

untuk merencanakan sebuah keputusan, mengikutsertakan para karyawan untuk dapat menjadikan prinsip kualitas tersebut, menerapkan prinsip bahwa proses adalah hal terpenting jadi hasil akhir bukanlah menjadi sebuah patokan dan melakukan perbaikan secara berkesinambungan.

2.3. Kinerja Manajerial

2.3.1. Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja merupakan suatu hasil kerja dengan mengerjakan tugas yang diberikan kepada karyawan dalam waktu tertentu sesuai dengan target atau standar yang sudah ditentukan.

Kinerja manajerial merupakan hasil dari suatu pekerjaan yang telah dikerjakan oleh seseorang meliputi kegiatan manajerial seperti kerjasama, pengawasan, koordinasi, investigasi dan lain-lain. Terdapat sebuah pengukuran kinerja manajerial yang telah dinyatakan oleh Mahoney et al (1965) pada (Setyarini & A., 2014) yakni sebagai berikut:

a) Faktor yang mempengaruhi

Terdapat berbagai faktor yang bisa mempengaruhi kinerja manajerial yaitu:

- Faktor Pimpinan

Dalam faktor kepemimpinan, yang menjadi pengertian bagaimana kinerja manajerial dapat

berhasil dengan melihat kualitas kepemimpinan, bagaimana manajer tingkat atas memberikan semangat kepada bawahannya dan sifat kepemimpinan dalam sebuah organisasi

- Faktor situasi

Dalam faktor situasi yang menjadikan kinerja manajerial dapat berhasil adalah dengan adanya tekanan atau sebuah perubahan yang dilakukan oleh lingkungan internal atau eksternal perusahaan

- Faktor Pribadi

Faktor yang mempengaruhi adalah adanya kemampuan dari diri sendiri, motivasi atau tujuan dan adanya kepercayaan diri.

- Faktor kelompok

Faktor yang mempengaruhi adalah dengan adanya fasilitas yang memadai di setiap perusahaan serta sistem pekerjaan yang dapat memotivasi setiap karyawan

b) Pengukuran Kinerja Manajerial

Agar dapat melakukan pengukuran, perusahaan menggunakan beberapa pengukuran keuangan ataupun non-

keuangan. Pengukuran kinerja manajerial adalah sebuah langkah pencatatan dan untuk mengukur kegiatan-kegiatan agar dapat mencapai tujuan dan sasaran dalam perusahaan. Dengan adanya pengukuran kinerja manajerial juga bertujuan untuk membandingkan dengan standar yang ada dalam perusahaan terhadap suatu kinerja yang telah terjadi. Pengukuran kinerja manajerial ini juga mempunyai manfaat untuk karyawan yaitu sebagai berikut:

- Keputusan Penempatan, adalah dengan membuat keputusan akan melakukan transfer karyawan atau melakukan promosi
- Kekurangan Proses Kepegawaian, yaitu dengan mempengaruhi proses rekrut karyawan
- Perbaikan Kinerja, dapat membuat karyawan melakukan peningkatan kinerja dan mengurangi adanya kesalahan dalam pekerjaan
- Tantangan Eksternal, sering kali faktor eksternal dapat mempengaruhi kinerja manajerial seperti, lingkungan sosial, kesehatan, keluarga dan lain-lain
- Pengaturan Kompensasi, berguna membantu karyawan mengambil sebuah keputusan untuk

memilih siapa yang pantas untuk mendapatkan suatu kompensasi

- Kesalahan Informasi Pekerjaan, berguna untuk memberikan informasi tentang kesalahan yang ada dalam manajemen.
- Umpan Balik/Feedback, berguna untuk memberikan feedback bagi karyawan yang sedang mengalami masalah
- Pelatihan dan Pengembangan, berguna untuk mengembangkan kemampuan karyawan supaya kinerja karyawan lebih efektif
- Kesempatan Kerja yang Setara, berguna agar keputusan penempatan karyawan tidak bersifat diskriminatif
- Perencanaan Karir dan Pengembangan, dapat berguna untuk menentukan tujuan karir agar dapat tercapai

2.3.2. Tingkat Manajemen

Tingkat manajemen dalam sebuah organisasi atau perusahaan apabila berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan manajer terdapat tiga tingkat sebagai berikut:

a. Manajer Tingkat Atas (Top Manager)

Manajer ini bertujuan untuk bertanggungjawab untuk mengambil keputusan strategis yang berguna perusahaan kedepannya.

b. Manajer Tingkat Menengah (Middle Manager)

Manajer ini bertujuan untuk bertanggungjawab mengganti rencana agar menjadi suatu tindakan langsung dan memastikan tujuan manajer tercapai

c. Manajer Tingkat Bawah (Lini Manager)

Manajer ini bertanggung jawab untuk menyesuaikan rencana yang sebelumnya telah direncanakan oleh manajer diatasnya.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk menjadi referensi atau acuan agar dapat memperluas teori yang digunakan penulis untuk melakukan penelitian. Berikut adalah penelitian terdahulu yang berupa jurnal yang berkaitan dengan penelitian penulis

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
(Talib, Rahman, & Qureshi, 2012)	Total quality management and service quality: An	Industri harus memahami hambatan dan mencari solusi

	Exploratory Study Of Quality Management Practices And Barriers In Service Industry	untuk mengatasinya sebelum menerapkan TQM, untuk mendapatkan manfaat maksimal. Dengan memahami tingkat keparahan potensi hambatan ini, industri mungkin berada dalam posisi yang lebih baik untuk mengantisipasi dan menyelesaikan masalah yang mungkin timbul di masa depan. Tingkat manajemen kualitas total (TQM) mempunyai kesadaran yang meningkat pesat di industri jasa. Dengan permintaan pelanggan yang terus meningkat, industri layanan persaingan global dipaksa untuk berpikir ulang untuk meningkatkan praktik TQM mereka dan mengatasi
--	---	---

		hambatan selama penerapan TQM untuk manfaat maksimal.
(R.A.R.Laiya., 2018)	Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Manado	Hasil penelitian mendapatkan bahwa seluruh variabel Total Quality Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Manajerial. Sebaiknya pihak Bank Mandiri lebih meningkatkan segala aspek dalam perusahaan sehingga kinerja manajerial dalam perusahaan akan lebih efektif dan efisien dalam setiap menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam perusahaan.
(Meidiyana & Rutianingsih, 2014)	Pengaruh Total Quality Management (TQM) Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem	Total Quality Management (TQM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. TQM yang

	<p>Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan (Reward) Sebagai Variabel moderating pada PT Inka (Persero) Madiun</p>	<p>dimoderasi oleh sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. TQM yang dimoderasi oleh sistem penghargaan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial.</p>
<p>(Lamato, Jan, & Mour, 2017)</p>	<p>ANALISIS TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. ASEGAR MURNI JAYA DESA TUMALUNTUNG KAB. MINAHASA UTARA</p>	<p>Fokus pada Pelanggan, Perbaikan Berkesinambungan, Pendidikan dan Pelatihan, serta Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Asegar Murni Jaya. (TQM) yang terdiri dari (1) Fokus pada Pelanggan, (2) Perbaikan Berkesinambungan, berpengaruh signifikan</p>

		<p>terhadap kinerja manajerial.</p> <p>Sedangkan Total Quality Management yang terdiri dari:</p> <p>(1) Pendidikan dan Pelatihan, dan (2) Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan, tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.</p>
(Zulkarnain, 2019)	<p>Pengaruh total quality management terhadap kinerja karyawan PT BCD Bogor</p>	<p>Hasil dari pengujian tersebut valid, reliabel dipakai untuk data regresi. Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2) 68,40 persen, sedangkan faktor lain mempengaruhi 31,60 persen. Hubungan antara TQM dan kinerja sangat kuat karena hasil koefisien sebesar 0,827. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh TQM secara keseluruhan (simultan). Secara parsial fokus pelanggan juga perbaikan</p>

		berkesinambungan mempengaruhi kinerja karyawan, sedangkan variabel tidak berpengaruh adalah pemberdayaan SDM.
--	--	---

2.5. Kerangka Konseptual



Sumber: (F. Kambey, 2013)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

3.1.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey karena memberikan pernyataan dalam bentuk kuesioner untuk responden. Data kuantitatif dalam penelitian ini terdapat pengukuran untuk variabel-variabel yang akan dianalisis, yaitu fokus ke pelanggan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pelatihan dan pendidikan, obsesi terhadap kualitas menjadi variabel independen dan kinerja manajerial menjadi variabel dependen. Variabel tersebut akan dinyatakan dalam pernyataan menjadi sebuah kuesioner dan akan diukur menggunakan skala *likert* 1-5.

3.1.2. Sumber Data

Sumber data dalam sebuah penelitian merupakan subyek yang berasal dari data yang diperoleh. Sumber data dalam penelitian ini adalah

a. Data primer

Data penelitian primer yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah Grand Artos Hotel & Convention yang menjadi sampel dalam penelitian ini, sedangkan jumlah data diperoleh dari data tanggapan responden mengenai hubungan antara pengaruh *Total Quality Management (TQM)* terhadap kinerja manajerial.

b. Data sekunder

Data penelitian sekunder adalah berupa data mengenai gambaran umum perusahaan, sejarah perusahaan, struktur organisasi dan deskripsi atau fungsi pekerjaan.

3.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dilakukannya sebuah penelitian. Tempat penelitian dalam penelitian ini akan dilakukan pada Grand Artos Hotel & Convention yang beralamat di Jalan Mayjend. Bambang Sugeng no. 1 Magelang. Penulis memilih Grand Artos Hotel & Convention karena hotel tersebut merupakan salah satu hotel terbaik bintang empat di kota Magelang yang bersertifikasi *Management System ISO 9001:2015 | ISO 14001:2015*, sehingga penulis beranggapan bahwa Grand Artos Hotel & Convention

merupakan lokasi yang tepat untuk melakukan sebuah penelitian dengan menggunakan konsep *Total Quality Management (TQM)*.

3.3. Subyek dan Objek Penelitian

3.3.1. Subyek penelitian

Subyek penelitian adalah responden atau pihak yang dijadikan sampel dan berperan memberikan tanggapan dan informasi berupa data yang dibutuhkan dalam sebuah penelitian. Subyek dari penelitian ini adalah karyawan Grand Artos Hotel and Convention seperti Adminisration & General, Front Office, House Keeping, Food Beverage Service, Food Beverage Product Engineering Financial & Accounting, Human Resource & General Affair dan Sales & Marketing.

3.3.2. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah titik fokus dalam sebuah penelitian atau disebut dengan variabel dalam penelitian. Objek dalam penelitian ini adalah:

- a. Total Qualtiy Management
- b. Kinerja Manajerial

3.4. Teknik Pengumpulan Data

- a. Dokumentasi

Teknik ini digunakan untuk mendapatkan data atau dokumen perusahaan yang berisi tentang gambaran perusahaan dan lain-lain.

b. Kuisisioner

Teknik yang digunakan untuk mendapatkan data primer dalam penelitian adalah dengan menggunakan metode survei kuisisioner dan mengukur variabel penelitian ini dengan menggunakan skala *likert 5 point*. Analisis ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang telah tercantum dan dibuat terlebih dahulu dalam mengidentifikasi masalah. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis dengan program spss versi 16.0.

3.5. Populasi dan Sampel

3.5.1. Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Grand Artos Hotel & Convention Magelang yang berjumlah kurang lebih 108 orang karyawan. Adapun pembagian departemen pada Grand Artos Hotel & Convention sebagai berikut:

NO	Departemen	Jumlah
----	------------	--------

1	Adminisration & General	4
2	Front Office	14
3	HouseKeeping	16
4	Food & Beverage Service	15
5	Food & Beverage Product	21
6	Engineering	13
7	Finance Accounting	11
8	Human Resource & General Affair	5
9	Sales & Marketing	9
Total		108

Tabel 3.1 Tabel Departemen pada Grand Artos Hotel & Convention

3.5.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang dipelajari dalam suatu penelittian dan hasilnya akan dianggap menjadi gambaran bagi populasi asalnya, tetapi bukan populasi itu sendiri. Jumlah sampel dihitung dengan menggunakan rumus Metode Slovin yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{108}{1 + 108(0,05)^2}$$

$$n = 85,03$$

Jadi, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 85,03 yang digenapkan menjadi 85 responden.

Keterangan:

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : *error* (5%)

Untuk menentukan jumlah sampel dalam setiap departemen/unit dihitung dengan metode sampel frame sebagai berikut:

$$\frac{\text{jumlah unit pekerja}}{\text{populasi}} \times 100\%$$

1. Adminisration & General	$\frac{4}{108} \times 100\% = 3,70\% = 4\%$
2. Front Office	$\frac{14}{108} \times 100\% = 12,96\% = 13\%$
3. House Keeping	$\frac{16}{108} \times 100\% = 14,81\% = 15\%$
4. Food Beverage Service	$\frac{15}{108} \times 100\% = 13,88\% = 14\%$
5. Food Beverage Product	$\frac{21}{108} \times 100\% = 19,44\% = 19\%$
6. Engineering	$\frac{13}{108} \times 100\% = 12,03\% = 12\%$

7. Financial & Accounting $\frac{11}{108} \times 100\% = 10,18\% = 10\%$
8. Human Resource & General Affair $\frac{5}{108} \times 100\% = 4,62\% = 5\%$
9. Sales & Marketing $\frac{9}{108} \times 100\% = 8,33\% = 8\%$

Pembagian sampel per unit dihitung dengan rumus sebagai berikut:

presentase x jumlah sampel keseluruhan

1. Adminisration & General $\frac{4}{100} \times 85 = 3,4 = 3 \text{ orang}$
2. Front Office $\frac{13}{100} \times 85 = 11,05 = 11 \text{ orang}$
3. House Keeping $\frac{15}{100} \times 85 = 12,75 = 13 \text{ orang}$
4. Food Beverage Service $\frac{14}{100} \times 85 = 11,9 = 12 \text{ orang}$
5. Food Beverage Product $\frac{19}{100} \times 85 = 16,15 = 16 \text{ orang}$
6. Engineering $\frac{12}{100} \times 85 = 10,2 = 10 \text{ orang}$
7. Financial & Accounting $\frac{10}{100} \times 85 = 8,5 = 9 \text{ orang}$
8. Human Resource General Affair $\frac{5}{100} \times 85 = 4,25 = 4 \text{ orang}$
9. Sales & Marketing $\frac{8}{100} \times 85 = 6,8 = 7 \text{ orang}$

Jadi pembagian sampel di setiap departemen/unit adalah Adminisration & General sejumlah 3 orang, Front Office sejumlah 11 orang, Housekeeping sejumlah 13 orang, Food

Beverage Product sejumlah 16 orang, Food Beverage Service sejumlah 12 orang, Engineering sejumlah 10 orang, Financial & Accounting sejumlah 9 orang, Human Resource General Affair sebanyak 4 orang dan Sales & Marketing sejumlah 7 orang.

Pengambilan sampel menggunakan teknik *Purposive Sampling*, teknik ini menjadikan suatu kriteria untuk menjadi batasan dalam pengambilan sampel. Kriteria untuk melakukan pemilihan sampel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Pria atau wanita
- b. Usia minimal 20 tahun
- c. Masa kerja minimal 12 bulan atau satu tahun
- d. Pendidikan terakhir minimal SMA/SMK sederajat

3.6. Variabel dan Pengukuran

Variabel merupakan suatu titik fokus yang akan dijadikan sebagai objek dalam sebuah penelitian dan akan diukur.

3.6.1. Variabel Independen

Variabel independen merupakan variabel yang akan mempengaruhi variabel dependen (Widiyanto M. A., 2013). Variabel independen dari penelitian ini adalah karakteristik dari Total Quality Management yakni:

- a. Fokus ke Pelanggan (X1)

- b. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X2)
- c. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X3)
- d. Pelatihan dan Pendidikan (X4)
- e. Obsesi terhadap Kualitas (X5)

3.6.2. Variabel Dependen

Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi dan sebagai variabel yang akan dijadikan sebagai akibat terhadap variabel independen. Variabel dependen dari penelitian ini adalah Kinerja Manajerial (Y) (Sugiyono, 2014)

3.7. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah langkah untuk mencari dan menyusun secara berurutan data yang didapat dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi mengelompokkan data agar dapat mudah dipahami. Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif yang analisis datanya untuk menjawab perumusan masalah dan untuk menguji hipotesis yang sudah dirumuskan dengan metode statistik.

Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah teknik analisis data deskriptif kuantitatif dengan mendeskripsikan data variabel yang sudah terkumpul dan ditetapkan klasifikasi lima kelas jawaban menggunakan skala *likert*. Menurut (Sugiyono, 2014)) skala *likert*

digunakan untuk melakukan pengukuran terhadap persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial, pendapat dan sikap. Jawaban dari variabel klasifikasi likert terdapat lima item kelas dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju, diantaranya sebagai berikut:

1 = sangat tidak setuju

2 = tidak setuju

3 = netral

4 = setuju

5 = sangat setuju

3.7.1. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

3.7.1.1. Uji Validitas

Validitas merupakan alat untuk mengukur ketepatan sebuah instrumen variabel yang akan diteliti tersebut benar-benar layak untuk diuji. Jadi, setelah data diperoleh akan dihitung menggunakan rumus Korelasi Product Moment oleh Pearson. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan:

r	: koefisien validitas
$\sum X$: Jumlah dalam sebaran X
$\sum Y$: Jumlah dalam sebaran Y
$\sum X^2$: Jumlah yang di kuadratkan dalam sebaran X
$\sum Y^2$: Jumlah yang di kuadratkan dalam sebaran Y
$\sum XY$: Jumlah hasil kali X dan Y yang berpasangan
n	: Jumlah sampel

Data akan menunjukan valid, apabila pernyataan didalam kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang dapat diukur pada kuesioner tersebut. Pernyataan yang ada pada kuesioner akan diuji untuk menentukan kelayakan suatu item yang digunakan. Untuk menentukan kelayakan tersebut biasanya dilakukan dengan uji signifikansi sebesar 0,05 yang berarti item tersebut dianggap valid terhadap skor total. Jika item r hitung lebih besar dari r tabel, maka item pernyataan tersebut signifikan terhadap skor total atau dinyatakan valid.

3.7.1.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu instrumen apabila instrumen tersebut dapat stabil dari waktu ke waktu. Reliabilitas juga untuk mengukur suatu daya prediksi, akurasi dan konsistensi, apabila pengukuran dalam penelitian reliabilitas tinggi maka akan dapat menghasilkan data yang reliabel. Dalam penelitian menggunakan metode kuantitatif, kualitas instrumen sangat penting dalam menentukan kualitas pengumpulan data.

Dalam pengujian reliabilitas harus menggunakan rumus uji konsistensi internal dengan memakai rumus Alpha Cronbach adalah

$$r_{11} = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^n s_i^2}{s_t^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} : koefisien reliabilitas

n : jumlah pernyataan

s_i^2 : varians soal ke-i

s_t^2 : varians total

Tinggi rendahnya pengujian reliabilitas akan ditunjukan oleh nilai koefisien reliabilitas. Secara umum nilai α dengan skor ≥ 0.700 menunjukan bahwa reliabilitas sudah mencukupi, dan jika > 0.800 diartikan bahwa memiliki reliabilitas yang kuat.

3.7.2. Uji Asumsi Klasik

3.7.2.1. Uji Normalitas

Uji Normalitas merupakan sebuah pengujian yang bertujuan untuk menentukan nilai sebaran data dalam variabel atau kelompok data yang diteliti tersebut berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas ini menggunakan metode dengan uji Kolmogorov-Smirnov $\geq 0,05$, yang berasumsikan berdistribusi normal.

3.7.2.2. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dilakukan jika metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Uji multikolinearitas bertujuan untuk melakukan pengujian model regresi mempunyai hubungan yang kuat antar variabel independen. Apabila tidak terjadi korelasi atau multikolinearitas maka merupakan model regresi yang baik. Apabila nilai toleransi $\geq 0,10$ maka berarti tidak ada multikolinearitas dalam regresi, dan ketika

nilai toleransi $\leq 0,10$ maka berarti terjadi multikolinearitas dalam regresi.

3.7.2.3. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi pada Durbin Watson merupakan uji autokorelasi yang melakukan penilaian pada autokorelasi residual. Cara menentukan kriteria dalam pengujian dari hasil DW (Durbin Watson) adalah

- a. apabila $DW \leq DL$ berarti autokorelasi positif
- b. Apabila $DW \geq DU$ berarti tidak terdapat autokorelasi positif

(Hidayat, 2017)

3.7.3. Analisis Regresi Linerar Berganda

Regresi Linear berganda adalah metode analisis dalam sebuah pennelitian dengan menggunakan variabel independen yang berjumlah lebih dari satu. Regresi Linear Berganda bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh atau hubungan dari variabel independen terhadap variabel dependen.

Rumus dalam analisis regresi linear berganda dituliskan dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_n X_n + e$$

Keterangan:

Y : Variabel Dependen

α : Bilangan Konstanta

B : Koefisien Estimate

X : Variabel Independen

Dengan menganalisis variabel independen dan dependen yang akan dianalisis dengan metode regresi linear berganda dan dengan menggunakan *software* SPSS 16.0. Output dari analisis yang didapat harus melakukan interpretasi dengan melihat nilai F-hitung dan menunjukkan hasil uji secara bersama-sama, yang berarti variabel independen (X) secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen.

Hipotesis yang akan di uji adalah sebagai berikut:

H1: Fokus ke pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

H2: Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

H3: Perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

H4: Pelatihan dan pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

H5: Obsesi terhadap kualitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

Terdapat kriteria untuk menentukan keputusan dalam hipotesis tersebut, yakni:

1. Apabila nilai signifikan $\geq 0,05$, maka hipotesis berpengaruh
2. Apabila nilai signifikan $\leq 0,05$, maka hipotesis tidak berpengaruh

3.7.3.1. Uji Koefisien Determinasi (Uji R²)

Uji koefisien determinasi adalah pengujian untuk melakukan pengukuran seberapa besar atau berapa persen variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara bersama-sama (simultan). Koefisien determinasi juga bertujuan untuk melihat besar pengaruh dari variabel independen bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengukuran dalam koefisien determinasi dapat menggunakan rumus $R^2 = R_{xy}^2$. Dalam tools SPSS, hasil koefisien determinasi dilihat dari nilai Adjusted R-Square apabila menggunakan variabel independen lebih dari satu, nilai R² kemudian dikalikan 100%.

3.7.3.2. Uji Signifikasi Pengaruh Parsial (Uji T)

Uji signifikan pengaruh parsial (uji T) bertujuan untuk menguji pengaruh parsial (masing-masing) variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam dasar pengambilan keputusan terdapat dua acuan yang dipakai, yang pertama dengan nilai signifikansi (Sig) dan membandingkan antara nilai t_{hitung} dengan t_{tabel} . Maka, hasil t_{hitung} uji signifikan pada output program SPSS, dapat dilihat pada tabel coefficient level of significance sebesar 5% atau $(\alpha) = 0,005$.

- a. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b. Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang artinya variabel independen tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Hipotesis

H_0 : tidak berpengaruh apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$

H_1 : berpengaruh apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$

(Hidayat, 2017)

Terdapat rumus untuk menentukan nilai t_{hitung} adalah sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{b - Se}{Sb}$$

$$Sb = \frac{Se}{\sqrt{\sum Y^2 - \left(\frac{\sum X}{n}\right)^2}}$$

$$Se = \frac{\sqrt{\sum Y^2 - a \sum Y - b \sum XY}}{(n-2)}$$

Keterangan :

a = konstanta

b = koefisien korelasi

n = jumlah sampel

S_b = kesalahan baku koefisien korelasi

S_e = kesalahan baku estimasi

3.7.3.3. Uji F Simultan

Uji F adalah suatu teknik pengukuran secara bersama-sama (simultan). Uji F ini bertujuan untuk mengkorelasikan satu atau lebih variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Dalam tools program SPSS, uji F ini juga berhubungan dengan uji ANOVA.

Dalam melakukan pengukuran uji F terdapat rumus F_{hitung} sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2 / (n - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

(Suharyadi & Purwanto, 2011)

Terdapat kriteria dalam sebuah pengukuran uji F yaitu:

1. Apabila $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, artinya H_0 ditolak dan H_a diterima, semua variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen
2. Apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, artinya H_0 diterima dan H_a ditolak, semua variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan



Gambar 4.2
Logo Grand Artos Hotel & Convention

PT Mekar Armada Jaya (MAJ) adalah salah satu perusahaan terbesar di Magelang dalam bidang manufaktur dan transportasi. Pada tahun 1974, Bapak David Herman Jaya (Direktur PT MAJ) saat masih berusia 21 tahun memulai usaha modifikasi mobil pick up menjadi minibus dengan 30 orang karyawan, menjadi awal berdirinya New Armada. Nama “New Armada” didapat dari tetangganya seorang pemilik pabrik cerutu yang memberikan nama itu. Sejak itu dengan

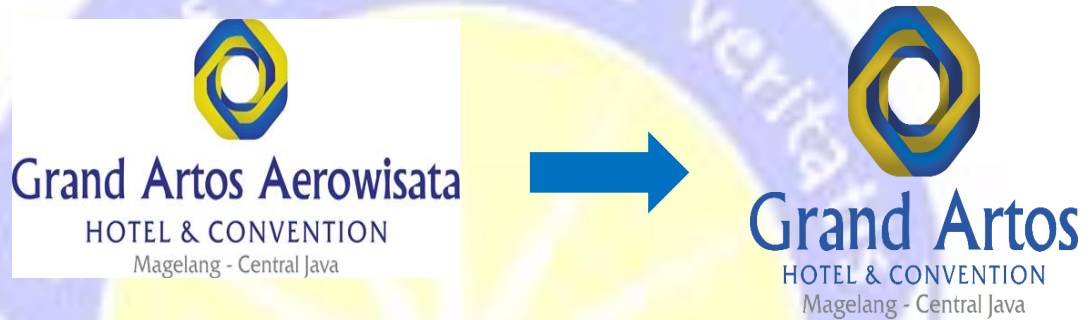
tekad yang kuat, usaha karoseri ini berkembang pesat hingga menjadi besar seperti saat ini.

PT Mekar Armada Jaya memiliki 34 Anak Perusahaan, dimana salah satunya adalah PT. Grand Artos dengan unit usaha dalam bidang jasa perhotelan yaitu Grand Artos Hotel & Convention, Magelang. Hotel ini beralamat di Jl. Bambang Soegeng No.1, Kelurahan Kedungdowo, Kecamatan Mertoyudan, Kabupaten Magelang, Jawa Tengah.

Grand Artos Hotel & Convention adalah unit bisnis yang dijalankan dibawah manajemen PT. Grand Artos, yang merupakan anak perusahaan dari PT. Mekar Armada Jaya. Grand Artos hotel mulai beroperasi pada tanggal 15 Agustus 2012. Dan kemudian diresmikan dalam sebuah gala event bertajuk “*Spectra Grand Artos*” dan memakai nama resmi.

Pada tanggal 31 Agustus 2015, Grand Artos Aerowisata Hotel & Convention melakukan perubahan nama brand/rebranding menjadi GRAND ARTOS HOTEL & CONVENTION hingga sekarang. Perubahan tersebut sesuai dengan Surat Keputusan Aerowisata No. 5008/SK-DIR AHM/V/2015 yang menyatakan persetujuan pemutusan perjanjian pengelolaan hotel antara PT. Aerowisata Hotel Management dengan PT. Grand Artos sekaligus juga pelepasan nama Aerowisata.

Perubahan nama Aerowisata tersebut berlaku pada atribut yang ada di hotel meliputi signed logo, alat-alat promosi hotel, perijinan hotel, fasilitas atau perlengkapan di dalam kamar (room amenities) dan atribut lainnya. Grand Artos Hotel & Convention beroptimis akan meningkatkan pelayanan dan fasilitasnya untuk para tamu yang lebih baik lagi kedepannya.



Gambar 4.3
Perubahan logo baru Grand Artos Hotel & Convention

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi

Menjadikan tempat akomodasi yang memiliki fasilitas berstandar internasional dan terlengkap di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta

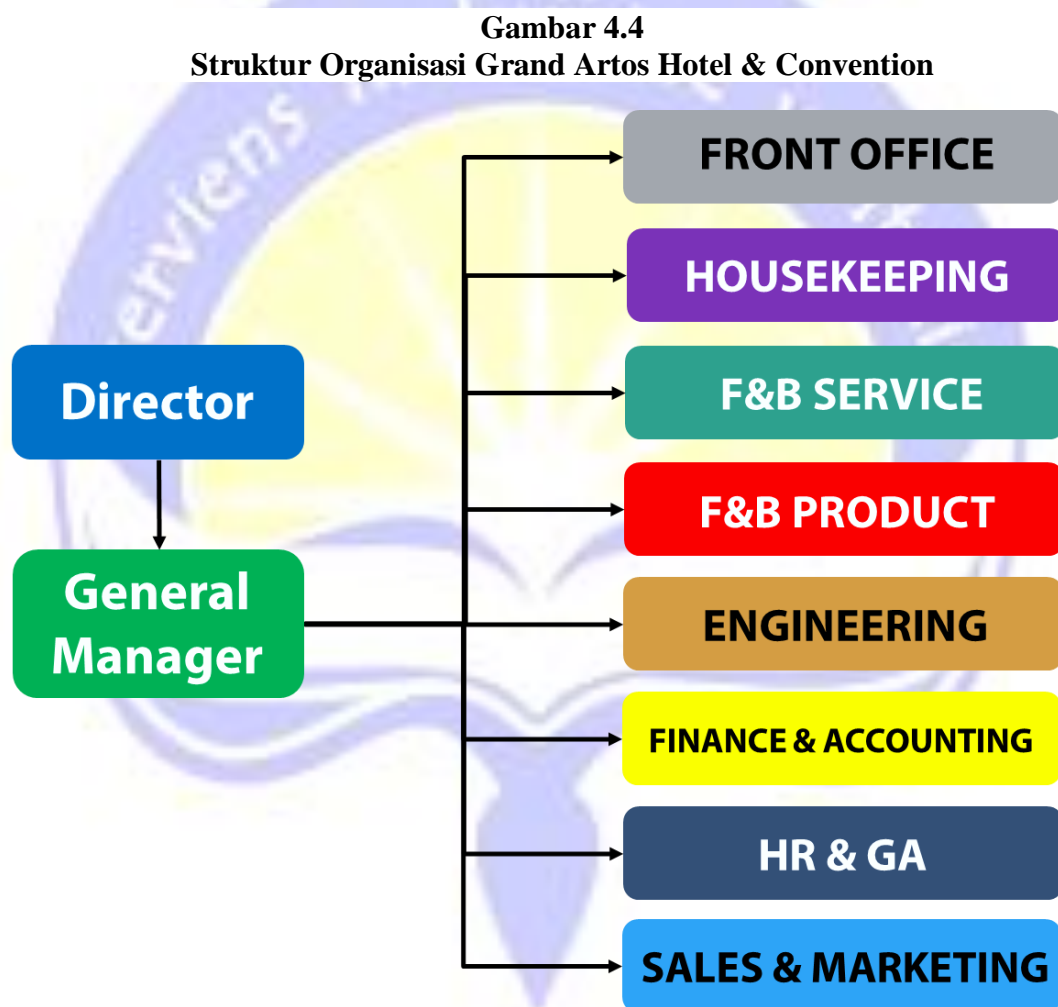
b. Misi

Menjadikan usaha terdepan yang memberi pelayanan keramahtamahan Indonesia dan menciptakan kenyamanan serta pengalaman yang tidak terlupakan

c. Motto

- Memory Creation
- Great Experience
- Pleasure Destination

4.1.3. Struktur Organisasi



1. DIRECTOR

Director bertanggungjawab untuk memimpin perusahaan agar dapat mandiri dan bisa bersaing di pasar global.

2. GENERAL MANAGER

General Manager bertanggungjawab untuk

3. ADMINISTRATION & GENERAL

Administration & General bertanggungjawab untuk:

- a. Membantu General Manager dan Executive Assistant Manager (EAM) dalam semua administrasi pekerjaan
- b. Membangun komunikasi yang baik dalam departemen A&G, Department Head dan departemen lainnya.

4. FRONT OFFICE

Front Office bertanggungjawab untuk:

- a. Merencanakan, mengatur, mengendalikan dan mengkoordinasikan operasi Front Office
- b. Memastikan agar keleluasaan dan kerahasiaan tamu terjaga, dan pelayanan reservasi, penerimaan tamu, komunikasi dan informasi selalu berstandar tertinggi.

5. HOUSEKEEPING

Housekeeping bertanggungjawab untuk memastikan operasional

Housekeeping berjalan dengan baik meliputi area kamar, public area, office area sehingga tercipta kenyamanan bagi tamu dan karyawan.

6. FOOD & BEVERAGE SERVICE

Food & Beverage Service bertugas untuk mendirikan dan mempertahankan inovasi, efisiensi dan kelancaran operasional F&B Department.

7. FOOD & BEVERAGE PRODUCT

Food & Beverage Product bertugas untuk mengatur operasional yang berhubungan dengan dapur baik itu berupa standard operasional, pemesanan barang/bahan makanan yang dibeli, standard rasa, standard penyajian / presentasi, inovasi, standar menu, profitabilitas / biaya, kebersihan dan standar yang lainnya

8. ENGINEERING

Engineering bertugas untuk melakukan perbaikan dan perawatan gedung meliputi kondisi eksterior dan interior gedung, baik lingkungan kantor, kamar hotel dan fasilitas penunjang operasional hotel lainnya sesuai dengan standard kelayakan hotel.

9. FINANCE ACCOUNTING

Finance Accounting bertanggungjawab untuk:

- a. Memberikan informasi dan menganalisis
- b. Melakukan proses monitoring terhadap performance pencapaian perusahaan terhadap budget baik secara bulanan maupun tahunan.

10. HUMAN RESOURCE & GENERAL AFFAIR

Human Resource & General Affair bertanggungjawab untuk :

- a. Melakukan rekrutmen calon karyawan

- b. Pengembangan karyawan (training), hubungan kelembagaan perusahaan yang harmonis baik internal maupun eksternal, kepersonaliaan, legal, sistem keamanan, rumah tangga perusahaan
- c. Menjaga kebersihan area berjalan dengan baik dan efektif.

11. SALES MARKETING

Sales Marketing bertanggungjawab untuk memberikan pencapaian target penjualan yang sudah ditetapkan oleh manajemen.

4.1.4. Fasilitas Kamar Grand Artos Hotel & Convention

Table 4.1
Fasilitas Kamar Grand Artos Hotel & Convention

Tipe Kamar	Fasilitas
Premier Room	Kasur ukuran King Bed dan Twin Bed, Air Conditioner, Televisi LED 40", Shower, Pengering rambut, Wi-Fi gratis, Kabel LAN, Brankas, Mini bar, Air mineral, Meja, Kursi, Sofa, Telepon.
Grand Deluxe	Kasur berukuran King Bed, AC, Televisi LED 50", Setrika + Papan setrika, Bathub, Shower, Pengering rambut, Wi-Fi gratis, kabel LAN,

	Brankas, Mini bar, Mesin Kopi, Air mineral, Meja, Kursi, Sofa, Kabinet Telepon & Almari.
Grand Premiere	Kasur berukuran King size, AC, Televisi LED 40", Wi-Fi gratis ,shower, pengering rambut, air mineral, kabel LAN, brankas, telepon, mini bar, meja, kursi, sofa, cabinet.
Deluxe Premiere	Kasur berukuran King Size, AC, Televisi LED 40", telepon, Setrika dan papan, Bathup, Shower, Wi-Fi gratis, kabel LAN, Brankas, Mini bar, Mesin kopi, air mineral, sofa, meja, kursi, cabinet.
Junior Suite	Kasur berukuran King size, AC, Televisi LED 50", telepon, Setrika dan papan, shower, hair dryer, Wi-Fi gratis, kabel LAN, Brankas, Mini bar, Mesin kopi, air mineral, sofa, meja, kursi, cabinet.
Executive Suite	Tersedia dengan ruang keluarga, AC, TV LED 50", telepon, setrika dan papan, shower, hair dryer, Wi-Fi gratis, kabel LAN, brankas, mini bar, mesin kopi, sofa, meja, kursi, cabinet.

Royal Suite	Dilengkapi dengan sempurna untuk kenyamanan dan kemudahan dengan ruang tamu yang mengundang. Royal Suite dilengkapi dengan Air Conditioner, Televisi LED 50 ", Home Theatre, Setrika + Papan, bathup, Shower, Pengereng Rambut, Wi-Fi gratis, Kabel LAN, Kotak Penyimpanan, Mini bar, Pembuat kopi, Air mineral, Meja, Kursi, Sofa Eksklusif, Telepon dan Kabinet Multi Fungsi.
Presidential Suite	Tersedia ruang tamu, AC, Jubah Mandi, Balkon, televisi LED 60 Theater, Home Theatre, Setrika + Papan, Bathtub dengan pemandangan kota Magelang, Shower, Pengereng Rambut, Wi-Fi gratis, Kabel LAN, Kotak Penyimpanan, Mini bar, Dapur kecil, meja makan, pembuat kopi, air mineral, meja, kursi, sofa eksklusif, telepon, dan kabinet multi fungsi.

Sumber: data dari Grand Artos Hotel & Convention 2020

4.1.5. Fasilitas di Grand Artos Hotel & Convention

4.1.5.1. MICE (Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition)

Tabel 4.2

Daftar Kapasitas MICE

ROOM NAME	THEATRE	U-SHAPE	SEATING	CLASSROOM	BANQUET HALL	HEIGHT	SURFACE
Semanggi Ballroom	1500	300	880	600	2000	47 x 28 x 9 m	1,316 sqm
Cemara 1	120	40	60	60	150	8 x 16 x 3 m	128 sqm
Cemara 2	120	40	60	60	150	8 x 16 x 3 m	128 sqm
Lili Paris	120	40	60	60	150	8 x 16 x 3 m	128 sqm
Aloevera	120	40	60	60	150	8 x 16 x 3 m	128 sqm
Palem	120	40	60	60	150	8 x 16 x 3 m	128 sqm
Lembayung	-	-	20	-	-	8 x 16 x 3 m	128 sqm
Jati 1	50	20	15	30	30	8 x 8 x 3 m	64 sqm
Jati 2	50	20	15	30	30	8 x 8 x 3 m	64 sqm
Pakis 1	50	20	15	30	30	8 x 8 x 3 m	64 sqm
Pakis 2	50	20	15	30	30	8 x 8 x 3 m	64 sqm
Akasia 1	-	-	20	-	-	6 x 7,5 x 3	45 sqm
Akasia 2	40	25	20	35	30	6 x 7,5 x 3	45 sqm

4.1.5.2.Fasilitas dan Pelayanan

a. Calisia Executive Lounge



Gambar 4.5
Calisia Executive Lounge

Fasilitas yang disediakan oleh hotel yaitu sebuah tempat bersantai/lounge yang berlokasi di lantai 8 Grand Artos Hotel & Convention dengan memperlihatkan pemandangan kota Magelang. Terdapat pelayan yang akan melayani pemesanan makan dan minum untuk tamu.

b. Kolam Renang



Gambar 4 6
Kolam Renang

Kolam renang yang berlokasi di lantai 1, berdekatan dengan Pandan Coffee Shop. Buka setiap hari pukul 06.00 hingga pukul 20.00. Dengan menyuguhkan pemandangan pegunungan di tengah kota Magelang. Dilengkapi dengan bar tepi kolam renang, untuk menikmati jus tropis dan makanan ringan.



Gambar 4.7
Pandan Coffee Shop & Restaurant

c. Pandan Coffee Shop & Restaurant

Pandan Coffe Shop & Restaurant yang berlokasi di lantai 1, menyediakan sarapan, makan siang dan makan malam.

Menyediakan hidangan favorit yang dirancang prasmanan dan ala carte. Buka setiap hari pukul 06.00 hingga pukul 10.00.

d. Kemangi Lobby Lounge



Gambar 4.8
Kemangi Lobby Lounge

Kemangi Lobby Lounge berlokasi di area lobby pada hotel buka setiap hari pukul 09.00 hingga pukul 23.00, yang menyediakan minuman hangat dan dingin serta makanan ringan untuk tamu. Terdapat penyajian musik tradisional Cokekkan pada setiap hari sabtu pada pukul 17.00 hingga pukul 19.00.

e. Limaran Sky Lounge

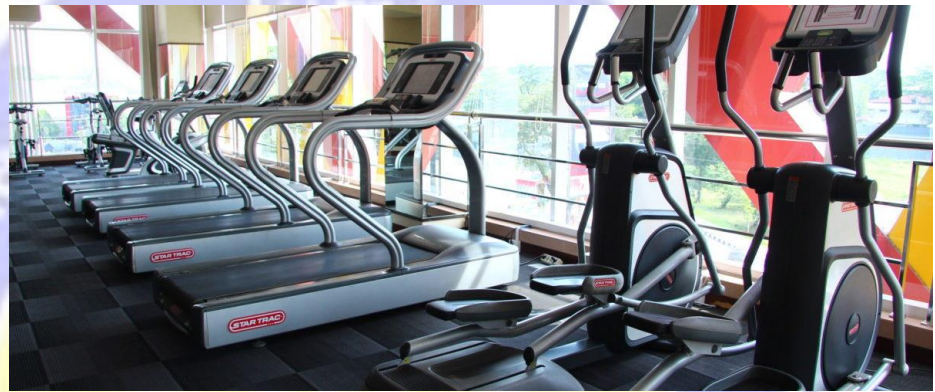


Gambar 4.9
Limaran Sky Lounge

Limaran Sky Lounge berlokasi di lantai 9, buka setiap hari pukul 14.00 hingga pukul 00.00. Lounge ini menyediakan

minuman beralkohol dan non alcohol serta makanan ringan dengan menyuguhkan pemandangan pegunungan dan matahari terbenam. Terdapat Live Music yang akan ditampilkan setiap rabu, jumat, sabtu.

f. Maple Gym



Gambar 4.10
Maple Gym

Maple Gym masih satu area dengan kolam renang buka setiap hari pukul 06.00 hingga pukul 22.00 ini menyediakan berbagai macam fasilitas olahraga yang canggih dengan pemandangan kota dan pegunungan. Terdapat pelatih bersertifikasi yang dapat membantu melatih dalam menggunakan peralatan fitness dan kelas fitness juga tersedia setiap hari.

g. Maple Spa



Gambar 4.11
Maple Spa

Maple Spa masih satu area dengan Maple Gym. Memiliki beberapa kamar perawatan tunggal maupun pasangan dengan fasilitas shower yang lengkap, perlengkapan mandi, sandal kamar, jubah mandi, handuk, dan banyak lagi. Terdapat fasilitas sauna dan jacuzi.

4.2. Deskripsi Responden

Data dalam penelitian ini didapatkan dengan metode survey dengan membagikan kuesioner kepada responden. Kuesioner tersebut dibagikan kepada responden yang merupakan karyawan Grand Artos Hotel & Convention Magelang. Survey dengan membagikan kuesioner kepada 85 responden tersebut dilakukan pada tanggal 28 Mei 2020 hingga 18 Juni 2020 di Grand Artos Hotel & Convention Magelang. Dengan melihat hasil pengumpulan data yang didapat melalui kuesioner kepada karyawan Grand

Artos Hotel & Convention Magelang, maka penulis dapat mengetahui karakteristik pada setiap responden/karyawan. Karakteristik tersebut berupa jenis kelamin, usia, masa jabatan dan pendidikan terakhir.

4.2.1. Karakteristik Responden

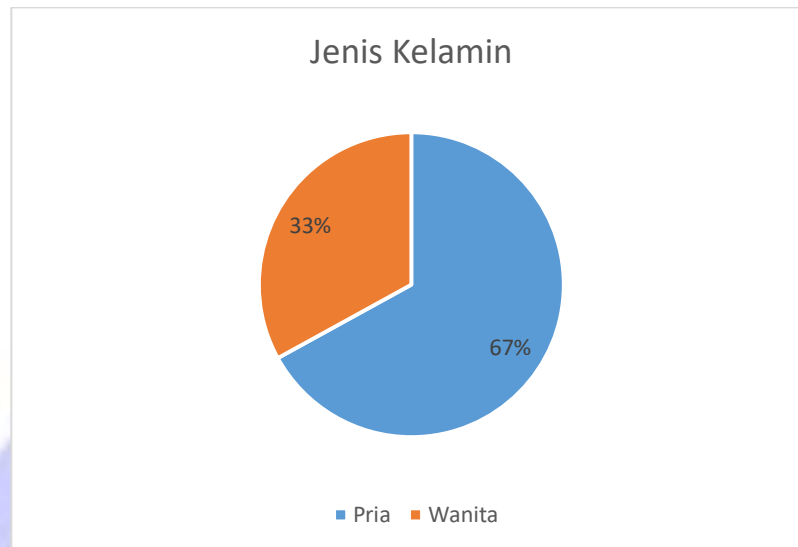
4.2.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 4.3
Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Pria	57	67%
Wanita	28	33%
Total	85 orang	100%

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil survey berdasarkan jenis kelamin tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan berjenis kelamin pria sebanyak 57 orang (67%) sedangkan responden wanita sebanyak 28 orang (33%). Ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Grand Artos Hotel & Convention yang menjadi responden adalah pria. Berikut ini merupakan grafik jumlah jenis kelamin responden:



Grafik4.1.

Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin

Sumber: data primer yang diolah, 2020

4.2.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

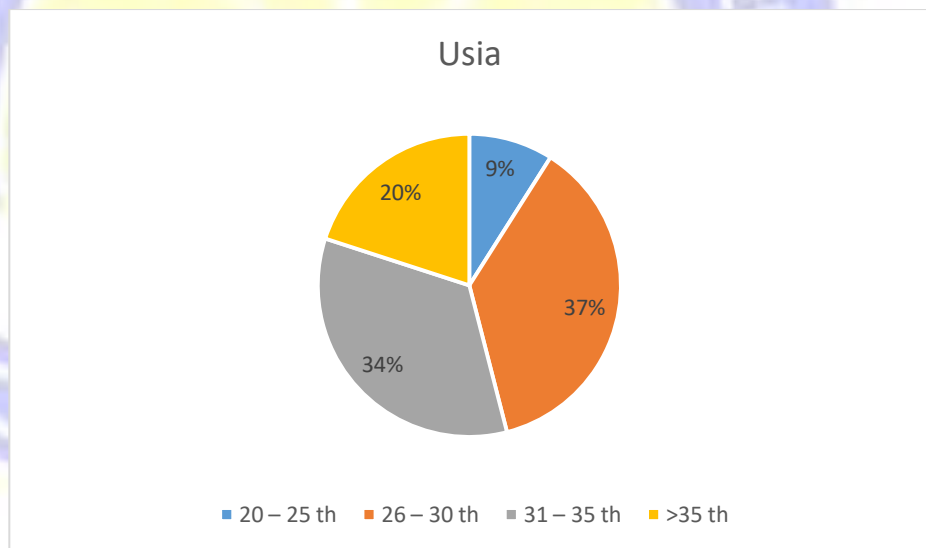
Tabel 4.4

Jumlah Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Presentase
20 – 25 th	8	9%
26 – 30 th	31	37%
31 – 35 th	29	34%
>35 th	17	20%
Total	85 orang	100%

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil survey berdasarkan usia tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan yang berusia 26 – 30 sejumlah 31 orang (37%), sedangkan responden yang berusia 20 – 25 th sejumlah 8 orang (9%), usia 31 – 35 th sejumlah 29 orang (34%) dan yang berusia diatas 35 th sejumlah 17 orang (20%). Ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Grand Artos Hotel & Convention yang menjadi responden adalah berusia 26 – 30 . Berikut ini merupakan grafik jumlah usia pada responden:



Grafik 4.2

Jumlah responden berdasarkan usia

Sumber: data primer yang diolah, 2020

4.2.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

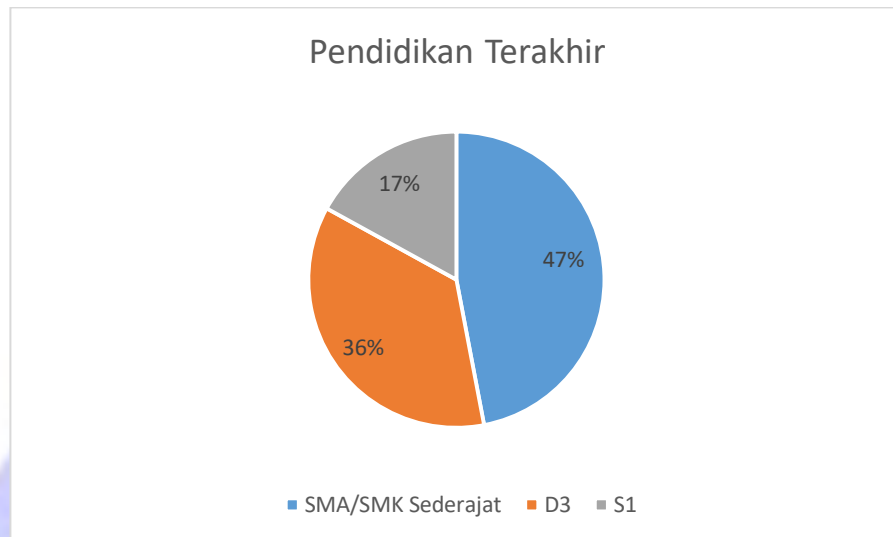
Tabel 4.5

Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Jumlah	Presentase
SMA/SMK Sederajat	40	47%
D3	31	36%
S1	14	17%
Total	85 orang	100%

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil survey berdasarkan pendidikan terakhir tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan dengan lulusan SMA/SMK sederajat sejumlah 40 orang (47%), D3 sejumlah 31 orang (36%) dan S1 sejumlah 14 orang (17%). Ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Grand Artos Hotel & Convention yang menjadi responden adalah karyawan dengan berpendidikan terakhir SMA/SMK sederajat. Berikut ini merupakan grafik jumlah pendidikan akhir pada responden:



Grafik 4.3

Jumlah responden berdasarkan pendidikan terakhir

Sumber: data primer yang diolah, 2020

4.2.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.6.

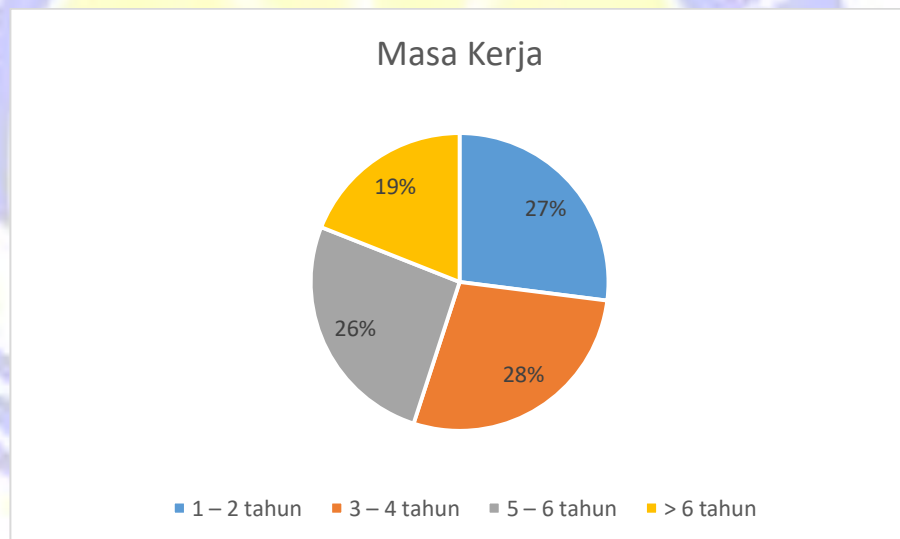
Jumlah responden berdasarkan masa kerja

Masa Kerja	Jumlah	Presentase
1 – 2 tahun	23	27%
3 – 4 tahun	24	28%
5 – 6 tahun	22	26%
> 6 tahun	16	19%
Total	85 orang	100%

Sumber: data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil survey

berdasarkan masa kerja tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi oleh karyawan dengan masa kerja selama 3–4 tahun sejumlah 24 orang (28%). Dan untuk yang masa kerja selama 1–2 tahun sejumlah 23 orang (27%), 5–6 tahun sejumlah 22 orang (26%) dan yang diatas 6 tahun sejumlah 16 orang (19%). Ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan Grand Artos Hotel & Convention yang menjadi responden adalah karyawan dengan masa kerja 3–4 tahun. Berikut ini merupakan grafik jumlah masa kerja pada responden:



Grafik 4.4

Jumlah responden berdasarkan masa kerja

Sumber: data primer yang diolah, 2020

4.3. Deskripsi Data Variabel

Tabel 4.7

Distribusi Skor Mean Variabel

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Keterangan
X1	85	4.14	.556	Tinggi
X2	85	4.17	.514	Tinggi
X3	85	4.10	.571	Tinggi
X4	85	4.32	.545	Sangat Tinggi
X5	85	4.16	.546	Tinggi
Y	85	4.33	.562	Sangat Tinggi
Valid N (listwise)	85			

Sumber: data primer yang diolah, 2020

a. Variabel fokus ke pelanggan (X1)

Berdasarkan data diatas yang telah diolah menggunakan program SPSS versi 16. Menunjukkan bahwa rata-rata dari variabel fokus ke pelanggan (X1) sebesar 4.14 dengan standard deviation sebesar 0.556.

b. Variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X2)

Berdasarkan data diatas yang telah diolah menggunakan program SPSS versi 16. Menunjukkan bahwa rata-rata dari variabel

keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (X2) sebesar 4.17 dengan standard deviation sebesar 0.514.

c. Variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan (X3)

Berdasarkan data diatas yang telah diolah menggunakan program SPSS versi 16. Menunjukan bahwa rata-rata dari variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan (X3) sebesar 4.10 dengan standard deviation sebesar 0.571.

d. Variabel pendidikan dan pelatihan (X4)

Berdasarkan data diatas yang telah diolah menggunakan program SPSS versi 16. Menunjukan bahwa rata-rata dari variabel pendidikan dan pelatihan (X4) sebesar 4.32 dengan standard deviation sebesar 0.545.

e. Variabel obsesi pada kualitas (X5)

Berdasarkan data diatas yang telah diolah menggunakan program SPSS versi 16. Menunjukan bahwa rata-rata dari variabel obsesi pada kualitas (X5) sebesar 4.16 dengan standard deviation sebesar 0.546

f. Variabel kinerja manajerial (Y)

Berdasarkan data diatas yang telah diolah menggunakan program SPSS versi 16. Menunjukan bahwa rata-rata dari variabel obsesi pada kualitas (Y) sebesar 4.33 dengan standard deviation sebesar 0.562.

4.4. Pengujian Validitas Dan Reliabilitas

4.4.1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur valid atau tidaknya sebuah pernyataan atau butir-butir kuesioner. Pengujian validitas diukur dengan menggunakan tools program SPSS 16.

Dalam pengukuran uji validitas menggunakan kriteria sebagai berikut:

1. Jika nilai $r_{hitung} \geq r_{tabel}$ $df = n-2$, maka artinya pernyataan kuesioner tersebut valid
2. Jika nilai $r_{hitung} \leq r_{tabel}$ $df = n-2$, maka artinya pernyataan kuesioner tersebut tidak valid

Degree of freedom (df) merupakan jumlah sampel dan k. Pada penelitian ini jumlah df adalah $85 - 2$ yaitu $df = 83$, maka nilai r_{tabel} yaitu 0.2158 . Apabila nilai r_{hitung} lebih besar dari nilai r_{tabel} (dengan taraf signifikansi 5%/0,05) dan r bernilai positif, artinya pernyataan dalam kuesioner tersebut valid. (Raharjo,

2014). Uji validitas diukur dengan menggunakan tools program

SPSS versi 16 seperti sebagai berikut

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas

Variabel	Cronbach's Alpha	r tabel	Hasil
Fokus ke Pelanggan	0,759	0.2158	Valid
	0,787	0.2158	Valid
	0,747	0.2158	Valid
	0,754	0.2158	Valid
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	0,809	0.2158	Valid
	0,768	0.2158	Valid
	0,705	0.2158	Valid
	0,715	0.2158	Valid
Perbaikan sistem secara berkesinambungan	0,553	0.2158	Valid
	0,713	0.2158	Valid
	0,586	0.2158	Valid
	0,709	0.2158	Valid
Pelatihan dan Pendidikan	0,727	0.2158	Valid
	0,755	0.2158	Valid
	0,792	0.2158	Valid

	0,768	0.2158	Valid
Obsesi terhadap kualitas	0,654	0.2158	Valid
	0,717	0.2158	Valid
	0,774	0.2158	Valid
	0,728	0.2158	Valid
Kinerja Manajerial	0,804	0.2158	Valid
	0,740	0.2158	Valid
	0,699	0.2158	Valid
	0,580	0.2158	Valid

Sumber: *data primer yang diolah, 2020*

Berdasarkan tabel diatas menunjukan bahwa butir-butir pernyataan kuesioner dari seluruh variabel memiliki r hitung $\geq r$ tabel (0.2158) dengan nilai yang positif. Maka dapat dinyatakan bahwa seluruh pernyataan dari variabel independen dan dependen dinyatakan valid.

4.4.2. Hasil Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas bertujuan untuk mengukur suatu butir-butir pernyataan. Reliabilitas juga untuk mengukur suatu daya prediksi, akurasi dan konsistensi, apabila pengukuran dalam penelitian reliabilitas tinggi maka akan dapat menghasilkan data yang reliabel. Dalam melakukan pengukuran uji reliabilitas menggunakan kriteria sebagai berikut: (Widiyanto J. , 2012)

1. Apabila nilai Cronbach's Alpha \geq nilai r tabel, artinya pernyataan kuesioner reliabel
2. Apabila nilai Cronbach's Alpha \leq nilai r tabel, artinya pernyataan kuesioner tidak reliabel

Uji reliabilitas dapat diukur dengan menggunakan tools program SPSS versi 16 seperti sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	r tabel	Hasil
Fokus ke Pelanggan	0,757	0.2158	Reliabel
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	0,740	0.2158	Reliabel
Perbaikan sistem secara berkesinambungan	0,519	0.2158	Reliabel
Pelatihan dan Pendidikan	0,756	0.2158	Reliabel

Obsesi terhadap kualitas	0,685	0.2158	Reliabel
Kinerja Manajerial	0,711	0.2158	Reliabel

Sumber: *data primer yang diolah, 2020*

Berdasarkan tabel diatas menunjukan bahwa butir-butir pernyataan kuesioner dari seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's $\geq r$ tabel (0.2158) dengan nilai yang positif. Maka dapat dinyatakan bahwa seluruh pernyataan dari variabel independen dan dependen dinyatakan reliabel.

4.5. Uji Asumsi Klasik

4.5.1. Hasil Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menentukan nilai sebaran data dalam variabel atau butir-butir pernyataan yang diteliti tersebut berdistribusi normal atau tidak. Pengujian normalitas ini menggunakan metode dengan uji Kolmogorov-Smirnov dengan kriteria sebagai berikut

1. Apabila nilai signifikansi $\geq 0,05$, yang artinya berdistribusi normal.
2. Apabila nilai signifikansi $\leq 0,05$, yang artinya tidak berdistribusi normal.

Tabel 4.10
Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		85
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.15763321
Most Extreme Differences	Absolute	.146
	Positive	.146
	Negative	-.105
Kolmogorov-Smirnov Z		1.347
Asymp. Sig. (2-tailed)		.053
a. Test distribution is Normal.		

Sumber: *data primer yang diolah, 2020*

Berdasarkan tabel 4.9 diatas menunjukan bahwa nilai pada uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov bernilai 1.347 dengan nilai signifikansi Asymp. Sig (2-tailed) 0,053 yang artinya seluruh butir-butir pernyataan dalam kuesioner berdistribusi normal karena bernilai lebih dari 0,05.

4.5.2. Hasil Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah komponen dari uji asumsi klasik didalam analisis regresi linear berganda. Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji adanya hubungan atau korelasi yang kuat disetiap variabel independen. Untuk mengetahui ada atau tidaknya multikolinearitas dalam sebuah pengujian

terdapat pengambilan keputusan yang dilihat dari nilai Tolerance dan nilai VIF seperti pada berikut ini

Berdasarkan pada nilai Tolerance

1. Apabila nilai tolerance $\geq 0,10$, yang berarti tidak terdapat multikolinearitas
2. Apabila nilai tolerance $\leq 0,10$, yang berarti terdapat multikolinearitas

Berdasarkan pada nilai VIF (*Variance Inflation Factor*)

1. Apabila nilai VIF $\leq 10,00$, yang berarti tidak terjadi multikolinearitas
2. Apabila nilai VIF $\geq 10,00$, yang berarti terjadi multikolinearitas

Tabel 4.11
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Hasil
Fokus ke Pelanggan	0.577	1.733	Tidak terjadi multikolinearitas
Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan	0.480	2.082	Tidak terjadi multikolinearitas

Perbaikan sistem secara berkesinambungan	0.592	1.690	Tidak terjadi multikolinearitas
Pelatihan dan Pendidikan	0.830	1.205	Tidak terjadi multikolinearitas
Obsesi terhadap kualitas	0.632	1.581	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: *data primer yang diolah, 2020*

Berdasarkan tabel 4.10 diatas menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen menghasilkan nilai pada Tolerance diatas 0,1 dan nilai pada VIF dibawah 10,00. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas pada masing-masing variabel independen.

4.5.3. Hasil Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi pada Durbin Watson merupakan uji autokorelasi yang melakukan penilaian pada autokorelasi residual. Cara menentukan kriteria dalam pengujian dari hasil DW (Durbin Watson) adalah

- c. apabila $dW \leq dL$ berarti autokorelasi positif
- d. Apabila $dW \geq dU$ berarti tidak terdapat autokorelasi positif

(Hidayat, 2017)

Tabel 4.12
Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.715 ^a	.511	.480	1.194	.511	16.489	5	79	.000	1.951

a. Predictors: (Constant), X5, X4, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber: *data primer yang diolah, 2020*

Berdasarkan table diatas, dengan nilai $K = 5$, $n = 85$ dan taraf signifikansi 5% berdasarkan pada table Durbin Watson, maka nilai dL adalah sebesar 1.525 dan dU sebesar 1.773. Nilai Durbin Watson (dW) sebesar 1.951 lebih besar dari nilai dU yaitu 1.773 dan kurang dari $(4 - dU)$ $4 - 1.773 = 2.227$. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat autokorelasi positif.

4.6. Analisis Regresi Linear Berganda

Setelah melakukan uji asumsi klasik bisa disimpulkan bahwa data pernyataan yang diteliti berdistribusi normal, tidak terdapat autokorelasi positif dan tidak terdapat multikolinearitas. Maka dari itu menunjukkan bahwa persyaratan untuk dapat melakukan analisis regresi linear berganda dapat

terpenuhi. Dalam analisis regresi linear berganda akan melakukan pengujian dengan menggunakan uji signifikansi pengaruh parsial (uji T), uji F simultan dan uji koefisien determinasi (R²).

Tabel 4.13
Hasil Uji Regresi Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.625	1.896		.330	.743
X1	.173	.101	.177	1.704	.092
X2	.247	.122	.230	2.024	.046
X3	.067	.116	.059	.578	.565
X4	.238	.086	.238	2.760	.007
X5	.270	.104	.256	2.584	.012

a. Dependent Variable: Y

Sumber: data primer yang diolah, 2020

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_n X_n + e$$

$$Y = 0.625 + 0.173 X_1 + 0.247 X_2 + 0.67 X_3 + 0.238 X_4 + 0.270 X_5 + e$$

Keterangan:

Y : Kinerja Manajerial

- X1 : Fokus ke Pelanggan
- X2 : Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan
- X3 : Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan
- X4 : Pelatihan dan Pendidikan
- X5 : Obsesi pada Kualitas

Berdasarkan analisis diatas dapat diartikan sebagai berikut:

- a. Nilai konstanta sebesar 0.625, yang diartikan apabila variabel fokus ke pelanggan, keterlibatan dan pengembangan karyawan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pelatihan dan pendidikan, obsesi terhadap kualitas tidak ada dalam penelitian maka variabel kinerja manajerial di Grand Artos Hotel & Conventional akan meningkat sebesar 0.625%.
- b. Nilai koefisien b_1 adalah sebesar 0.173 yang diartikan apabila variabel fokus ke pelanggan dapat ditingkatkan lebih baik lagi seperti memudahkan akses bagi pelanggan untuk menyampaikan keluhan, masukan-masukan yang diterima pelanggan dapat dievaluasi setiap bulan, memperbarui fasilitas setiap lima tahun sekali dan menanggapi segala permintaan dari pelanggan dengan cepat maka kinerja manajerial akan dapat meningkat sebesar 0,173% dengan syarat variabel independen lainnya konstan.

- c. Nilai koefisien b_2 adalah sebesar 0.247 yang diartikan apabila variabel keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dapat ditingkatkan lebih baik lagi seperti karyawan berpartisipasi dalam membagikan pengalaman untuk kemajuan perusahaan, ikut berpartisipasi dalam forum berbagai pengalaman, memahami dengan baik SOP yang sudah ditetapkan dan menetapkan sasaran pencapaian disetiap departemen maka kinerja manajerial akan dapat meningkat sebesar 0,247% dengan syarat variabel lainnya konstan.
- d. Nilai koefisien b_3 adalah sebesar 0.67 yang diartikan apabila variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan dapat meningkatkan lebih baik lagi seperti memperbarui SOP secara berkala, melakukan perbaikan pelayanan berdasarkan evaluasi, melakukan evaluasi untuk perbaikan kinerja dan meningkatkan pelayanan produk atau jasa maka kinerja manajerial akan dapat meningkat sebesar 0,67% dengan syarat variabel lainnya konstan.
- e. Nilai koefisien b_4 adalah sebesar 0.238 yang diartikan apabila variabel pelatihan dan pendidikan dapat meningkatkan lebih baik lagi seperti memberikan pelatihan untuk mengembangkan bakat, meningkatkan keahlian pada pelatihan, mengembangkan kualitas pekerjaan pada pelatihan, meningkatkan produktivitas maka kinerja manajerial akan dapat meningkat sebesar 0,238% dengan syarat variabel lainnya konstan.

- f. Nilai koefisien b_5 adalah sebesar 0.270 yang diartikan apabila variabel obsesi pada kualitas dapat meningkatkan lebih baik lagi seperti menerapkan sistem manajemen kualitas pada produk dan jasa, mementingkan umpan balik dari pelanggan, mengevaluasi kualitas produk dan jasa terus menerus dan manajemen tingkat atas mendukung dan menerapkan standar kualitas maka kinerja manajerial akan dapat meningkat sebesar 0,270% dengan syarat variabel lainnya konstan.

4.6.1. Hasil Uji Signifikansi Pengaruh Parsial (Uji T)

Uji T bertujuan untuk melakukan pengukuran apakah variabel independen (fokus ke pelanggan, keterlibatan dan pengembangan karyawan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pelatihan dan pendidikan, obsesi terhadap kualitas) masing-masing mempengaruhi variabel dependen (kinerja manajerial).

Dalam uji T terdapat dasar pengambilan keputusan untuk menentukan kriteria yaitu:

1. Apabila nilai $\text{sig} \leq 0,05$ atau $T_{\text{hitung}} \geq T_{\text{tabel}}$, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen
2. Apabila nilai $\text{sig} \geq 0,05$ atau $T_{\text{hitung}} \leq T_{\text{tabel}}$, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen

$$\text{Perhitungan } T_{\text{tabel}} = t\left(\frac{\alpha}{2}; n - k - 1\right)$$

$$= t (0,025 : 78)$$

$$= 1.99045$$

Hasil dari uji T ini adalah sebagai berikut

Tabel 4.14
Hasil Uji T

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.625	1.896		.330	.743
X1	.173	.101	.177	1.704	.092
X2	.247	.122	.230	2.024	.046
X3	.067	.116	.059	.578	.565
X4	.238	.086	.238	2.760	.007
X5	.270	.104	.256	2.584	.012

a. Dependent Variable: Y

Sumber: *data primer yang diolah, 2020*

- a. Pengaruh fokus ke pelanggan terhadap kinerja manajerial
(H1)

Hasil uji T berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa didapatkan nilai sig adalah sebesar $0.092 \geq 0.05$ dan T_{hitung} sebesar $1.704 \leq T_{tabel}$ sebesar 1.990. Sehingga

dapat diartikan bahwa fokus ke pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial Grand Artos Hotel & Convention atau H_0 ditolak dan H_a diterima.

- b. Pengaruh keterlibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial (H_2)

Hasil uji T berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai sig adalah sebesar $0.046 \leq 0.05$ dan T_{hitung} sebesar $2.024 \geq T_{tabel}$ sebesar 1.990. Sehingga dapat diartikan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial Grand Artos Hotel & Convention atau H_0 diterima dan H_a ditolak.

- c. Pengaruh perbaikan sistem secara berkesinambungan terhadap kinerja manajerial (H_3)

Hasil uji T berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai sig adalah sebesar $0.578 \geq 0.05$ dan T_{hitung} sebesar $0.578 \leq T_{tabel}$ sebesar 1.990. Sehingga dapat diartikan bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial Grand Artos Hotel & Convention atau H_0 ditolak dan H_a diterima.

- d. Pengaruh pelatihan dan pendidikan terhadap kinerja manajerial (H4)

Hasil uji T berdasarkan tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai sig adalah sebesar $0.007 \leq 0.05$ dan T_{hitung} sebesar $2.584 \geq T_{tabel}$ sebesar 1.990. Sehingga dapat diartikan bahwa perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial Grand Artos Hotel & Convention atau H_0 diterima dan H_a ditolak.

- e. Pengaruh obsesi pada kualitas terhadap kinerja manajerial (H5)

Hasil uji T berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai sig adalah sebesar $0.012 \leq 0.05$ dan T_{hitung} sebesar $2.760 \geq T_{tabel}$ sebesar 1.990. Sehingga dapat diartikan bahwa obsesi pada kualitas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial Grand Artos Hotel & Convention atau H_0 ditolak dan H_a diterima.

4.6.2. Hasil Uji F

Uji F bertujuan untuk mengkorelasikan satu atau lebih variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Dalam tools program SPSS, uji F ini juga berhubungan dengan uji ANOVA.

Terdapat kriteria dalam sebuah pengukuran uji F yaitu:

1. Apabila $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, artinya H_0 ditolak dan H_a diterima, semua variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen
2. Apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, artinya H_0 diterima dan H_a ditolak, semua variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

$$\text{Perhitungan } F_{tabel} = F(k: n - k)$$

$$= F(5: 85-5)$$

$$= F(5: 80)$$

$$F_{tabel} = 2.21$$

Hasil dari uji T ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15**Hasil Uji F****ANOVA^b**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	117.477	5	23.495	16.489	.000 ^a
Residual	112.570	79	1.425		
Total	230.047	84			

a. Predictors: (Constant), X5, X4, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Sumber: *data primer yang diolah, 2020*

Berdasarkan hasil uji T pada tabel 4.14 diatas, menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} adalah sebesar $16.489 \geq F_{tabel}$ 2.21. Maka artinya variabel focus ke pelanggan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, perbaikan system secara berkesinambungan, pelatihan dan pendidikan dan obsesi pada kualitas secara bersama-sama (simultan) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja manajerial.

4.6.3. Hasil Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi juga bertujuan untuk melihat besar pengaruh dari variabel independen bersama-sama terhadap variabel dependen.

Dalam tools SPSS, hasil koefisien determinasi dilihat dari nilai Adjusted R-Square apabila menggunakan variabel independen lebih dari satu, nilai R^2 kemudian dikalikan 100%.

Hasil dari uji koefisien determinasi ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16
Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.715 ^a	.511	.480	1.194

a. Predictors: (Constant), X5, X4, X3, X1, X2

Sumber: *data primer yang diolah, 2020*

Berdasarkan tabel 4.16 menunjukkan bahwa nilai Adjusted R Square (koefisien determinasi) sebesar 0.480 yang artinya variabel focus ke pelanggan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, perbaikan system secara berkesinambungan, pelatihan dan pendidikan dan obsesi pada kualitas berpengaruh terhadap variabel kinerja manajerial sebesar 48% dan nilai R Square (R^2) sebesar 0.511 atau 51.1%.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Penulis melakukan penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari karakteristik dari Manajemen Kualitas Total (*Total Quality Management*) terhadap Kinerja Manajerial di Grand Artos Hotel & Convention Magelang. Karakteristik TQM yang dipilih oleh penulis yaitu fokus ke pelanggan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pelatihan dan pendidikan dan obsesi pada kualitas. Maka berdasarkan hasil penelitian yang telah diuji melalui program tools SPSS versi 16 dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

Pada penelitian ini, menunjukkan bahwa seluruh butir-butir pernyataan yang telah diolah valid, reliabel, tidak terdapat multikolinearitas dan tidak terdapat autokorelasi positif. Hal ini menandakan bahwa semua uji asumsi klasik yang telah dilakukan memenuhi persyaratan dalam melakukan pengujian analisis regresi linear berganda.

Pada analisis regresi linear berganda, uji F seluruh variabel independen seperti fokus ke pelanggan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan,

perbaikan sistem secara berkesinambungan, pelatihan dan pendidikan dan obsesi pada kualitas berpengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial Grand Artos Hotel & Convention Magelang.

- a. Fokus ke pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan hasil pada uji T menunjukkan bahwa variabel fokus pada nasabah tidak berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini tentunya tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (R.A.R.Laiya., 2018) yang menyatakan bahwa tidak berpengaruh signifikan dengan hipotesis yang diajukan bahwa fokus pada pelanggan terhadap kinerja karyawan sehingga hipotesis ditolak karena Top Management Grand Artos Hotel yang belum sepenuhnya terlibat dalam melakukan pelayanan terhadap pelanggan.

- b. Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan hasil pada uji T menunjukkan bahwa keterlibatan dan pemberdayaan karyawan tidak berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini tentunya sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (R.A.R.Laiya., 2018) yang menyatakan bahwa variable keterlibatan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh positif terhadap

kinerja manajerial. Adanya signifikansi pelibatan dan pemberdayaan karyawan terhadap kinerja manajerial merupakan suatu proses kualitas dari pihak hotel, dimana dengan adanya melibatkan karyawan dalam meningkatkan kualitas perusahaan merupakan kinerja manajerial efektif efisien yang dilakukan perusahaan.

- c. Perbaikan sistem secara berkesinambungan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan hasil pada uji T menunjukan bahwa variabel perbaikan sistem secara berkesinambungan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Zulkarnain, 2019) yang menyatakan bahwa variable Perbaikan sistem secara berkesinambungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hal ini disebabkan oleh karyawan yang menerapkan perbaikan berkesinambungan untuk memaksimalkan output untuk pelanggan, karena pihak hotel dirasa belum sepenuhnya melakukan perbaikan sistem maupun proses secara terus – menerus.

- d. Pelatihan dan pendidikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan hasil pada uji T menunjukan bahwa variabel Pelatihan dan pendidikan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (R.A.R.Laiya., 2018) yang menyatakan bahwa variable Pelatihan dan pendidikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial karena karyawan

merasa pihak hotel sudah menyesuaikan antara materi *training* dengan proses kerja yang ada dalam perusahaan.

e. Obsesi pada kualitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial

Berdasarkan hasil pada uji T menunjukkan bahwa variabel Obsesi pada kualitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (R.A.R.Laiya., 2018) yang menyatakan bahwa variable obsesi pada kualitas berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda dan nilai koefisien determinasi sebesar 0.480, yang berarti sebesar 48% variabel fokus ke pelanggan, keterlibatan dan pemberdayaan karyawan, perbaikan sistem secara berkesinambungan, pelatihan dan pendidikan dan obsesi pada kualitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial dan sisanya yaitu sebesar 51,1% kemungkinan akan dijelaskan pada pengaruh atau penyebab lainnya.

Descriptives									
Y									
					95% Confidence Interval for Mean				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum	
1-2	23	4.34	.503	.105	4.12	4.55	3	5	
3-4	24	4.43	.407	.083	4.26	4.60	4	5	
5-6	22	4.28	.339	.072	4.13	4.43	4	5	
>6	16	4.22	.375	.094	4.02	4.42	4	5	
Total	85	4.33	.414	.045	4.24	4.42	3	5	

Berdasarkan hasil pada uji One Way ANOVA, bahwa responden yang masa kerjanya 1-2 tahun rata-rata kinerja manajerialnya sebesar 4.34, 3-4 tahun rata-rata kinerja manajerialnya sebesar 4.43, 5-6 tahun dengan rata-rata kinerja manajerialnya sebesar 4.28 dan yang masa kerjanya diatas 6 tahun dengan rata-rata kinerja manajerialnya sebesar 4.22.

Test of Homogeneity of Variances

Y				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
	.444	3	81	.722

Dari tabel Test of Homogeneity of Variances terlihat bahwa hasil uji menunjukkan bahwa keempat kelompok tersebut memiliki nilai P-value sebesar 0.722 yang lebih besar dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa varian keempat kelompok tersebut adalah sama atau homogen.

ANOVA					
Y					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.471	3	.157	.914	.438
Within Groups	13.907	81	.172		
Total	14.378	84			

Berdasarkan table ANOVA, diketahui bahwa nilai sig sebesar $0.438 > 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata keempat kelompok masa kerja tersebut berpengaruh terhadap kinerja manajerial secara signifikan.

5.2. Saran

Saran yang akan disampaikan oleh penulis berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disampaikan diatas. Penulis akan menyampaikan saran-saran yang akan memberikan manfaat pada pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Grand Artos Hotel & Convention diharapkan lebih mempermudah akses bagi pelanggan untuk menyampaikan keluhan, mengevaluasi masukan dari pelanggan secara berkala, memperbaiki fasilitas setiap lima tahun sekali, memperbaiki pelayanan dilakukan berdasarkan evaluasi yang dilakukan terhadap kritik pelanggan, memperbaiki SOP secara berkala sesuai dengan visi, misi dan motto Grand Artos Hotel & Convention.

2. Dalam melakukan penerapan *Total Quality Management*, perusahaan diharapkan dapat memperbaiki kualitas pelayanan maupun produk secara berkesinambungan agar kinerja manajerial Grand Artos Hotel & Convention akan dapat berjalan dengan baik. Tidak hanya bermanfaat bagi kinerja manajerial saja, melainkan menjadikan citra hotel menjadi lebih baik lagi di mata pelanggan yang menginap.



DAFTAR PUSTAKA

- Ariani, D. W. (2014). *Manajemen Kualitas*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Chatab, N. (1996). *Panduan Penerapan dan Sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9000*. Jakarta: Gramedia.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*.
- F. Kambey, d. S. (2013). Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*.
- Garvin, D. (1987). Competing on The Eight Dimensions of Quality. In D. Garvin, *Competing on The Eight Dimensions of Quality* (pp. 101-109). Harvard Business Review.
- Grand Artos Hotel & Convention. (2020, Mei 10). *Grand Artos Hotel & Convention*. Retrieved 2020 from Grand Artos Hotel & Convention Web Site:
<https://www.grandartoshotel.com/>
- Heizer, J., & Render, B. (2015). *Manajemen Operasi: Manajemen Keberlangsungan dan Rantai Pasokan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hidayat, A. (2017, Januari 20). Pengertian dan Penjelasan Uji Autokorelasi Durbin Watson.
- Indonesia, C. (2018, Oktober Rabu). Pariwisata Indonesia Masuk 10 Besar Dunia Versi WTTC.

Jacob, R. (1993). *TQM: More than a dying fad?* Fortune.

Jenis Jenis Hotel. (2015). *Jenis jenis Hotel*. From Jenishotel info. Jenis Jenis Hotel.

Jiju, A., Kevin, L., Graeme, K., & Sid, G. (2002). Critical Success Factors of TQM

Implementation in HongKong Industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

Johnson, F. C., & Golomskiis, W. A. (1999). Quality Concepts in Education. *Emerald Insight*.

Junaidi. (n.d.). Tabel Durbin-Watson (DW), $\alpha = 5\%$. From

<http://junaidichaniago.wordpress.com>

Khamdi, M. (2015, Juni 5). *Info: Kabar24*. From Kabar24:

<https://kabar24.bisnis.com/read/20150605/78/440712/grand-artos-hotel-magelang-ubah-nama->

R, S. M. (2006). PENGARUH TOTAL QUALITY MANAGEMENT TERHADAP KINERJA

MANAJERIAL Studi Kasus pada PT. Kereta Api Daerah Operasi VI Yogyakarta Di Stasiun Lempuyangan. *Repository USD*.

Raharjo, S. (2014, Januari). *Tutorial SPSS, Uji Instrumen*. From SPSS Indonesia.

Russel, S., & Taylor, B. (1996). Production and Operatons Management: Focusing on Quality and Competitiveness. *Prentice Hall. Inc*.

Russell, R. S., & Taylor, B. W. (1996). *Operations and Supply Chain Management*. Wiley.

Setyarini, M. N., & A., A. S. (2014). PENGARUH PARTISIPASI ANGGARAN TERHADAP KINERJA.

MODUS.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, dan R&D.* Bandung:

Alfabeta.

Suharyadi, & Purwanto. (2011). *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern.* Jakarta:

Salemba Empat.

Talib, F., Rahman, Z., & Qureshi, M. N. (2012, 11 21). Total Quality Management and Service

Quality: An Exploratory Study Of Quality Management Practices And Barriers In Service Industry. *Int. J. of Service and Operations Management.*

Tjiptono, F., & Diana, A. (1995). *Total Quality Management.* Yogyakarta: Andi Offset.

Widiyanto, J. (2012). *SPSS For Windows.* Badan Penerbit-FKIP UMS.

Widiyanto, M. A. (2013). *Statistika Terapan.* Jakarta: Gramedia.

LAMPIRAN

LAMPIRAN I. UJI VALIDITAS

"DATA KUESIONER.sav [DataSet1] - SPSS Data Editor

File

Edit

View

Data

Transform

Analyze

Graphs

Utilities

Add-ons

Window

Help

14: SHORTOTAL_214

Visible: 36

	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3	X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4	X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5	Y1	Y2	Y3	Y4	Y	
1	4	4	5	4	17	4	4	4	4	16	4	4	4	5	17	5	5	5	5	20	5	4	4	4	17	4	4	5	4	17	
2	5	5	5	4	19	5	4	5	4	18	5	3	3	5	16	4	5	4	4	17	3	4	3	3	13	4	5	5	4	18	
3	5	5	5	5	20	5	4	5	4	18	4	5	4	5	18	5	4	4	5	18	5	5	4	4	18	4	4	5	5	18	
4	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	5	5	4	18	5	5	5	5	20	
5	4	5	4	4	17	5	4	4	4	17	5	4	4	4	5	18	4	5	4	5	18	4	4	4	5	17	4	5	4	5	18
6	4	4	4	2	13	3	4	4	4	15	5	4	2	3	14	3	4	2	3	12	5	5	3	2	15	1	3	3	4	11	
7	3	4	4	5	16	5	5	4	4	18	4	5	4	4	17	4	4	4	4	16	4	4	3	3	15	5	5	4	4	18	
8	5	5	5	4	19	4	4	4	3	15	4	3	4	5	16	4	5	5	4	18	4	4	4	3	15	5	4	5	3	17	
9	4	3	4	3	14	4	4	5	3	16	4	4	5	3	16	5	5	5	5	20	4	5	5	4	18	5	5	5	4	19	
10	5	4	3	4	16	4	5	5	4	18	3	4	5	4	16	4	5	3	4	16	4	5	3	4	16	5	4	5	3	17	
11	4	4	4	4	16	5	4	5	4	18	4	3	4	4	15	4	3	4	4	15	3	4	3	4	14	4	5	5	4	18	
12	3	4	3	4	14	3	4	4	4	15	4	4	4	3	15	4	4	4	4	16	4	4	3	4	15	3	4	4	4	15	
13	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	3	4	15	4	5	4	5	18	4	3	4	4	15	5	4	5	4	18	
14	3	4	4	4	15	3	3	4	4	14	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	
15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	
16	5	4	4	3	16	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	
17	4	5	5	5	19	5	5	5	4	19	4	4	4	5	18	5	5	5	5	20	4	5	5	5	19	5	4	5	3	17	
18	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	
19	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	3	4	4	4	15	5	5	5	5	20	3	4	4	4	15	4	4	4	4	16	
20	4	4	4	4	16	4	4	5	4	17	4	5	4	4	17	5	5	5	5	20	4	4	4	4	16	5	5	5	5	19	
21	5	4	4	5	18	5	5	5	5	20	4	5	4	5	18	5	5	5	4	19	5	5	4	4	18	5	5	5	5	20	
22	4	4	4	4	16	4	4	4	3	15	4	4	3	4	15	5	4	4	5	18	5	5	4	4	17	5	4	5	4	16	
23	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	
24	4	3	4	4	15	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	
25	3	3	2	2	11	3	3	2	2	11	3	3	2	2	11	4	4	4	4	16	3	3	4	4	14	4	3	5	3	16	

DATA KUESIONER.sav [DataSet1] - SPSS Data Editor

File

Edit

View

Data

Transform

Analyze

Graphs

Utilities

Add-ons

Window

Help

[illegible]

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.490**	.346**	.469**	.759**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.000	.000
	N	85	85	85	85	85
X1.2	Pearson Correlation	.490**	1	.484**	.436**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85
X1.3	Pearson Correlation	.346**	.484**	1	.416**	.747**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000
	N	85	85	85	85	85
X1.4	Pearson Correlation	.469**	.436**	.416**	1	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	85	85	85	85	85
X1	Pearson Correlation	.759**	.787**	.747**	.754**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2
X2.1 Pearson Correlation	1	.539**	.418**	.447**	.809**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
N	85	85	85	85	85
X2.2 Pearson Correlation	.539**	1	.389**	.385**	.768**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
N	85	85	85	85	85
X2.3 Pearson Correlation	.418**	.389**	1	.314**	.705**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.003	.000
N	85	85	85	85	85
X2.4 Pearson Correlation	.447**	.385**	.314**	1	.715**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003		.000
N	85	85	85	85	85
X2 Pearson Correlation	.809**	.768**	.705**	.715**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	85	85	85	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01

level (2-tailed).

Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3
X3.1 Pearson Correlation	1	.326**	-.090	.284**	.553**
Sig. (2-tailed)		.002	.413	.008	.000
N	85	85	85	85	85
X3.2 Pearson Correlation	.326**	1	.216*	.274**	.713**
Sig. (2-tailed)	.002		.047	.011	.000
N	85	85	85	85	85
X3.3 Pearson Correlation	-.090	.216*	1	.280**	.586**
Sig. (2-tailed)	.413	.047		.009	.000
N	85	85	85	85	85
X3.4 Pearson Correlation	.284**	.274**	.280**	1	.709**
Sig. (2-tailed)	.008	.011	.009		.000
N	85	85	85	85	85
X3 Pearson Correlation	.553**	.713**	.586**	.709**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	85	85	85	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		X4.1	X4.2	X4.3	X4.4	X4
X4.1	Pearson Correlation	1	.398**	.404**	.458**	.727**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85
X4.2	Pearson Correlation	.398**	1	.467**	.412**	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	85	85	85	85	85
X4.3	Pearson Correlation	.404**	.467**	1	.491**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	85	85	85	85	85
X4.4	Pearson Correlation	.458**	.412**	.491**	1	.768**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	85	85	85	85	85
X4	Pearson Correlation	.727**	.755**	.792**	.768**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5
X5.1	Pearson Correlation	1	.355**	.344**	.181	.654**
	Sig. (2-tailed)		.001	.001	.098	.000
	N	85	85	85	85	85
X5.2	Pearson Correlation	.355**	1	.362**	.356**	.717**
	Sig. (2-tailed)	.001		.001	.001	.000
	N	85	85	85	85	85
X5.3	Pearson Correlation	.344**	.362**	1	.531**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.001	.001		.000	.000
	N	85	85	85	85	85
X5.4	Pearson Correlation	.181	.356**	.531**	1	.728**
	Sig. (2-tailed)	.098	.001	.000		.000
	N	85	85	85	85	85
X5	Pearson Correlation	.654**	.717**	.774**	.728**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	85	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y
Y1	Pearson Correlation	1	.551**	.557**	.152	.804**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.169	.000
	N	85	85	85	84	85
Y2	Pearson Correlation	.551**	1	.382**	.416**	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	85	85	85	84	85
Y3	Pearson Correlation	.557**	.382**	1	.230*	.699**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.036	.000
	N	85	85	85	84	85
Y4	Pearson Correlation	.152	.416**	.230*	1	.580**
	Sig. (2-tailed)	.169	.000	.036		.000
	N	84	84	84	84	84
Y	Pearson Correlation	.804**	.740**	.699**	.580**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	85	85	85	84	85

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN II. UJI RELIABILITAS

FOKUS KE PELANGGAN (X1)

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.757	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	12.28	1.729	.544	.706
X1.2	12.42	1.723	.606	.673
X1.3	12.55	1.726	.516	.723
X1.4	12.44	1.796	.557	.700

KETERLIBATAN DAN PEMBERDAYAAN KARYAWAN (X2)**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	85	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	85	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.740	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	12.53	1.324	.616	.630
X2.2	12.52	1.443	.569	.661
X2.3	12.41	1.531	.468	.717
X2.4	12.66	1.513	.482	.709

PERBAIKAN SISTEM SECARA BERKESINAMBUNGAN (X3)**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	85	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	85	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.519	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.1	12.32	1.576	.234	.506
X3.2	12.31	1.262	.405	.356
X3.3	12.48	1.467	.196	.554
X3.4	12.09	1.301	.423	.345

PELATIHAN DAN PENDIDIKAN (X4)**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	85	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	85	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.756	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X4.1	12.94	1.794	.524	.715
X4.2	12.98	1.666	.537	.709
X4.3	13.00	1.548	.580	.685
X4.4	12.96	1.701	.578	.687

OBSESI PADA KUALITAS (X5)**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	85	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	85	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.685	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X5.1	12.47	1.633	.371	.681
X5.2	12.36	1.544	.475	.616
X5.3	12.58	1.461	.569	.556
X5.4	12.60	1.481	.468	.621

KINERJA MANAJERIAL (Y)**Case Processing Summary**

	N	%
Cases Valid	85	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	85	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.711	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	12.93	1.424	.568	.604
Y2	13.00	1.619	.612	.581
Y3	12.86	1.694	.526	.632
Y4	13.13	2.019	.310	.748

LAMPIRAN III. UJI NORMALITAS

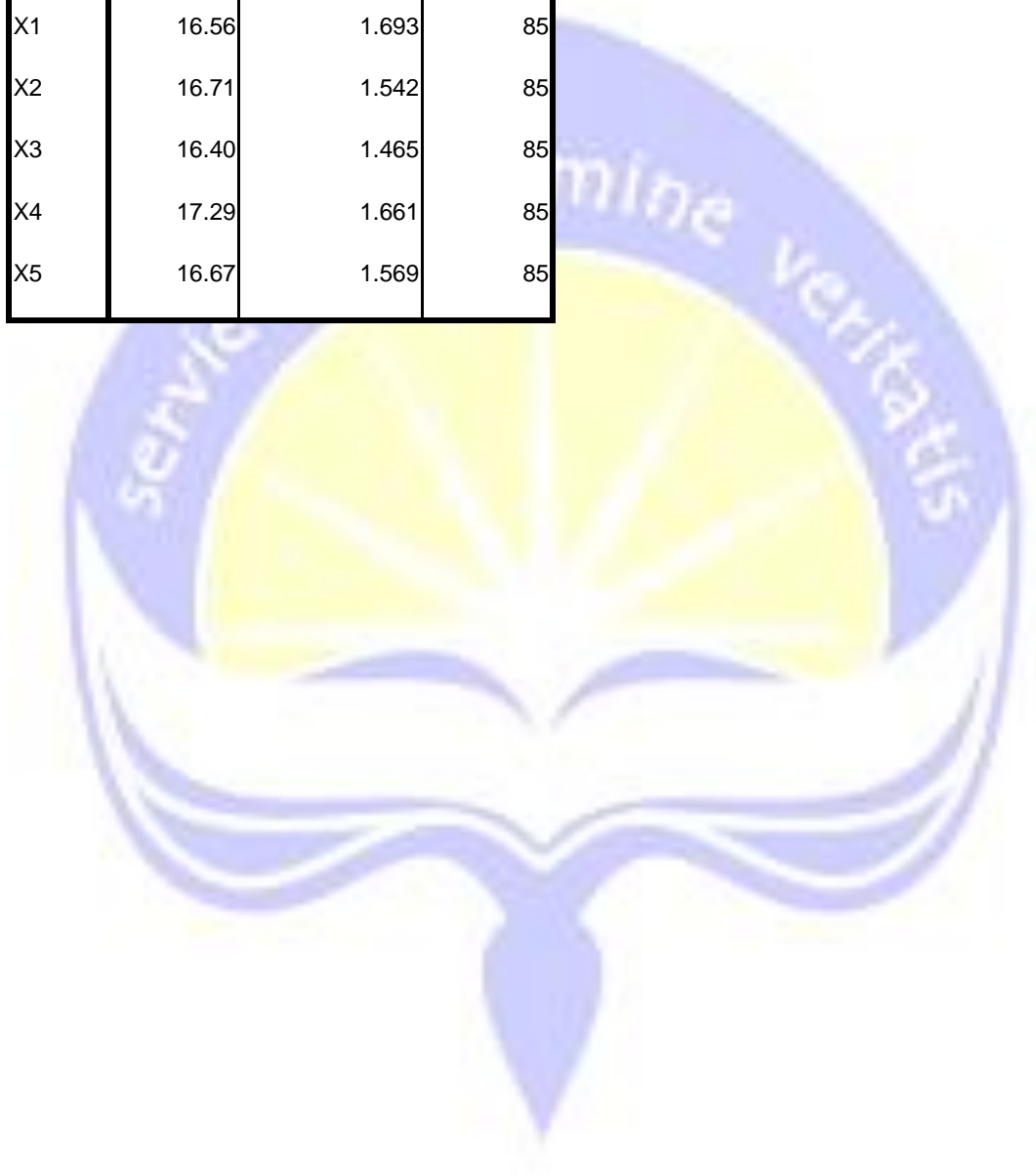
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		85
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.15763321
Most Extreme Differences	Absolute	.146
	Positive	.146
	Negative	-.105
Kolmogorov-Smirnov Z		1.347
Asymp. Sig. (2-tailed)		.053
a. Test distribution is Normal.		

LAMPIRAN IV. UJI AUTOKORELASI

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	17.31	1.655	85
X1	16.56	1.693	85
X2	16.71	1.542	85
X3	16.40	1.465	85
X4	17.29	1.661	85
X5	16.67	1.569	85



Correlations

		Y	X1	X2	X3	X4	X5
Pearson Correlation	Y	1.000	.545	.582	.464	.469	.553
	X1	.545	1.000	.598	.383	.347	.492
	X2	.582	.598	1.000	.585	.350	.501
	X3	.464	.383	.585	1.000	.318	.498
	X4	.469	.347	.350	.318	1.000	.275
	X5	.553	.492	.501	.498	.275	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000	.000	.000	.000
	X1	.000	.	.000	.000	.001	.000
	X2	.000	.000	.	.000	.001	.000
	X3	.000	.000	.000	.	.002	.000
	X4	.000	.001	.001	.002	.	.005
	X5	.000	.000	.000	.000	.005	.
N	Y	85	85	85	85	85	85
	X1	85	85	85	85	85	85
	X2	85	85	85	85	85	85
	X3	85	85	85	85	85	85
	X4	85	85	85	85	85	85
	X5	85	85	85	85	85	85

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.715 ^a	.511	.480	1.194	.511	16.489	5	79	.000	1.951

a. Predictors: (Constant), X5, X4, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	117.477	5	23.495	16.489	.000 ^a
	Residual	112.570	79	1.425		
	Total	230.047	84			

a. Predictors: (Constant), X5, X4, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero Order	Partial	Partial	Tolerance	VIF
1 (Constant)	.625	1.896		.330	.743	-3.149	4.398					
X1	.173	.101	.177	1.704	.092	-.029	.374	.545	.188	.134	.577	1.733
X2	.247	.122	.230	2.024	.046	.004	.489	.582	.222	.159	.480	2.082
X3	.067	.116	.059	.578	.565	-.163	.297	.464	.065	.046	.592	1.690
X4	.238	.086	.238	2.760	.007	.066	.409	.469	.297	.217	.830	1.205
X5	.270	.104	.256	2.584	.012	.062	.477	.553	.279	.203	.632	1.581

a. Dependent

Variable: Y

**LAMPIRAN V. UJI MULTIKOLINEARITAS**

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.715 ^a	.511	.480	1.194

a. Predictors: (Constant), X5, X4, X3, X1, X2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.625	1.896		.330	.743		
X1	.173	.101	.177	1.704	.092	.577	1.733
X2	.247	.122	.230	2.024	.046	.480	2.082
X3	.067	.116	.059	.578	.565	.592	1.690
X4	.238	.086	.238	2.760	.007	.830	1.205
X5	.270	.104	.256	2.584	.012	.632	1.581

a. Dependent Variable: Y

LAMPIRAN VI. UJI REGRESI LINEAR BERGANDA

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X5, X4, X3, X1, X2 ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.715 ^a	.511	.480	1.194

a. Predictors: (Constant), X5, X4, X3, X1, X2

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	117.477	5	23.495	16.489	.000 ^a
	Residual	112.570	79	1.425		
	Total	230.047	84			

a. Predictors: (Constant), X5, X4, X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.625	1.896		.330	.743
X1	.173	.101	.177	1.704	.092
X2	.247	.122	.230	2.024	.046
X3	.067	.116	.059	.578	.565
X4	.238	.086	.238	2.760	.007
X5	.270	.104	.256	2.584	.012

a. Dependent Variable: Y

ANOVA

Y					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.471	3	.157	.914	.438
Within Groups	13.907	81	.172		
Total	14.378	84			

Multiple Comparisons

Dependent Variable: Y

	(I)	(J)	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
	MASAK ERJA	MASAK ERJA				Lower Bound	Upper Bound
Bonferroni	1-2	3-4	-.090	.121	1.000	-.42	.24
		5-6	.053	.124	1.000	-.28	.39
		>6	.118	.135	1.000	-.25	.48
	3-4	1-2	.090	.121	1.000	-.24	.42
		5-6	.143	.122	1.000	-.19	.47
		>6	.208	.134	.739	-.15	.57
	5-6	1-2	-.053	.124	1.000	-.39	.28
		3-4	-.143	.122	1.000	-.47	.19
		>6	.065	.136	1.000	-.30	.43
	>6	1-2	-.118	.135	1.000	-.48	.25
		3-4	-.208	.134	.739	-.57	.15
		5-6	-.065	.136	1.000	-.43	.30
Games-Howell	1-2	3-4	-.090	.134	.907	-.45	.27
		5-6	.053	.127	.976	-.29	.39
		>6	.118	.141	.835	-.26	.50
	3-4	1-2	.090	.134	.907	-.27	.45
		5-6	.143	.110	.569	-.15	.44
		>6	.208	.125	.358	-.13	.55
	5-6	1-2	-.053	.127	.976	-.39	.29
		3-4	-.143	.110	.569	-.44	.15
		>6	.065	.118	.945	-.26	.39
	>6	1-2	-.118	.141	.835	-.50	.26
		3-4	-.208	.125	.358	-.55	.13
		5-6	-.065	.118	.945	-.39	.26

Tabel Durbin-Watson (DW), $\alpha = 5\%$

n	k=1		k=2		k=3		k=4		k=5	
	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU	dL	dU
71	1.5865	1.6435	1.5577	1.6733	1.5284	1.7041	1.4987	1.7358	1.4685	1.7685
72	1.5895	1.6457	1.5611	1.6751	1.5323	1.7054	1.5029	1.7366	1.4732	1.7688
73	1.5924	1.6479	1.5645	1.6768	1.5360	1.7067	1.5071	1.7375	1.4778	1.7691
74	1.5953	1.6500	1.5677	1.6785	1.5397	1.7079	1.5112	1.7383	1.4822	1.7694
75	1.5981	1.6521	1.5709	1.6802	1.5432	1.7092	1.5151	1.7390	1.4866	1.7698
76	1.6009	1.6541	1.5740	1.6819	1.5467	1.7104	1.5190	1.7399	1.4909	1.7701
77	1.6036	1.6561	1.5771	1.6835	1.5502	1.7117	1.5228	1.7407	1.4950	1.7704
78	1.6063	1.6581	1.5801	1.6851	1.5535	1.7129	1.5265	1.7415	1.4991	1.7708
79	1.6089	1.6601	1.5830	1.6867	1.5568	1.7141	1.5302	1.7423	1.5031	1.7712
80	1.6114	1.6620	1.5859	1.6882	1.5600	1.7153	1.5337	1.7430	1.5070	1.7716
81	1.6139	1.6639	1.5888	1.6898	1.5632	1.7164	1.5372	1.7438	1.5109	1.7720
82	1.6164	1.6657	1.5915	1.6913	1.5663	1.7176	1.5406	1.7446	1.5146	1.7724
83	1.6188	1.6675	1.5942	1.6928	1.5693	1.7187	1.5440	1.7454	1.5183	1.7728
84	1.6212	1.6693	1.5969	1.6942	1.5723	1.7199	1.5472	1.7462	1.5219	1.7732
85	1.6235	1.6711	1.5995	1.6957	1.5752	1.7210	1.5505	1.7470	1.5254	1.7736
86	1.6258	1.6728	1.6021	1.6971	1.5780	1.7221	1.5536	1.7478	1.5289	1.7740
87	1.6280	1.6745	1.6046	1.6985	1.5808	1.7232	1.5567	1.7485	1.5322	1.7745
88	1.6302	1.6762	1.6071	1.6999	1.5836	1.7243	1.5597	1.7493	1.5356	1.7749
89	1.6324	1.6778	1.6095	1.7013	1.5863	1.7254	1.5627	1.7501	1.5388	1.7754
90	1.6345	1.6794	1.6119	1.7026	1.5889	1.7264	1.5656	1.7508	1.5420	1.7758
91	1.6366	1.6810	1.6143	1.7040	1.5915	1.7275	1.5685	1.7516	1.5452	1.7763
92	1.6387	1.6826	1.6166	1.7053	1.5941	1.7285	1.5713	1.7523	1.5482	1.7767
93	1.6407	1.6841	1.6188	1.7066	1.5966	1.7295	1.5741	1.7531	1.5513	1.7772
94	1.6427	1.6857	1.6211	1.7078	1.5991	1.7306	1.5768	1.7538	1.5542	1.7776
95	1.6447	1.6872	1.6233	1.7091	1.6015	1.7316	1.5795	1.7546	1.5572	1.7781
96	1.6466	1.6887	1.6254	1.7103	1.6039	1.7326	1.5821	1.7553	1.5600	1.7785
97	1.6485	1.6901	1.6275	1.7116	1.6063	1.7335	1.5847	1.7560	1.5628	1.7790
98	1.6504	1.6916	1.6296	1.7128	1.6086	1.7345	1.5872	1.7567	1.5656	1.7795
99	1.6522	1.6930	1.6317	1.7140	1.6108	1.7355	1.5897	1.7575	1.5683	1.7799
100	1.6540	1.6944	1.6337	1.7152	1.6131	1.7364	1.5922	1.7582	1.5710	1.7804
101	1.6558	1.6958	1.6357	1.7163	1.6153	1.7374	1.5946	1.7589	1.5736	1.7809
102	1.6576	1.6971	1.6376	1.7175	1.6174	1.7383	1.5969	1.7596	1.5762	1.7813

LAMPIRAN VII. KUESIONER

I. IDENTITAS RESPONDEN

JENIS KELAMIN : ☐ Pria ☐ Wanita

USIA : ☐ 20 – 25
☐ 26 - 30
☐ 31 - 35
☐

> 35

PENDIDIKAN TERAKHIR : ☐ SMA/SMK Sederajat
☐ D3
☐ S1
☐ Yang lainnya _____

JABATAN : _____

MASA KERJA : ☐ 1 – 2 tahun
☐ 3 – 4 tahun
☐ 5 – 6 tahun
☐ > 6 tahun

II. DAFTAR PERTANYAAN

Bapak/Ibu dimohon untuk mengisi pertanyaan berikut dengan memberikan tanda checklist (V) dalam kolom yang disediakan dengan keterangan :

STS: Sangat Tidak Setuju, **TS:** Tidak Setuju, **N:** Netral; **S:** Setuju; **SS:** Sangat Setuju

A. TOTAL QUALITY MANAGEMENT

1. Fokus pada Pelanggan (X1)	STS	TS	N	S	SS
Hotel memudahkan akses bagi pelanggan untuk menyampaikan keluhan					
Masukan-masukan yang diterima dari pelanggan dievaluasi setiap bulan					
Hotel memperbarui fasilitas setiap lima tahun sekali					
Hotel menanggapi segala permintaan dari pelanggan dengan cepat					

2. Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan (X2)	STS	TS	N	S	SS
Karyawan berpartisipasi dalam membagikan pengalaman untuk kemajuan perusahaan					
Karyawan ikut berpartisipasi dalam forum berbagai pengalaman untuk kemajuan perusahaan					
Karyawan memahami dengan baik Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ditetapkan pihak hotel					
Pihak Hotel menetapkan sasaran-sasaran pencapaian setiap departemen dalam jangka waktu tertentu					

3. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan (X3)	STS	TS	N	S	SS
SOP secara berkala diperbaharui menyesuaikan dengan perkembangan pengetahuan yang didapatkan perusahaan					
Perbaikan pelayanan dilakukan berdasarkan evaluasi yang dilakukan terhadap kritik pelanggan					
Evaluasi untuk perbaikan kinerja dilakukan setiap minggu					
Hotel berusaha meningkatkan pelayanan produk maupun jasa secara berkesinambungan					

4. Pelatihan dan pendidikan (X4)	STS	TS	N	S	SS
Pelatihan memberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat mengenai pekerjaan					
Pelatihan meningkatkan keahlian karyawan.					
Pelatihan dapat mengembangkan kualitas pekerjaan					
Produktivitas karyawan meningkat dengan adanya pelatihan/training					

5. Obsesi pada Kualitas (X5)	STS	TS	N	S	SS
Perusahaan menerapkan sistem manajemen kualitas pada produk dan jasanya					
Umpan balik dari pelanggan sangat penting untuk memperbaiki kualitas perusahaan					
Kualitas produk dan jasa yang diberikan kepada pelanggan dievaluasi secara terus-menerus					
Manajemen tingkat atas di perusahaan saya sangat mendukung dan menerapkan standar kualitas					

Kinerja Manajerial (Y)	STS	TS	N	S	SS
Bekerja dengan teliti sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik					
Hasil pekerjaan mengalami peningkatan kearah yang lebih baik dari waktu ke waktu					
Hadir disiplin tepat waktu ditempat kerja					

Adanya usaha untuk melakukan pencegahan terhadap tindakan yang tidak dibenarkan oleh organisasi				
--	--	--	--	--

LAMPIRAN VIII. SURAT PENELITIAN



Magelang, 10 Juli 2020

No. : 1.045/HRSER/GAHC/VII/2020
Hal : *Surat Keterangan telah Melakukan Penelitian*
Lampiran : -

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ari Vidianto
Jabatan : HR & GA Manager

Menerangkan bahwa:

Nama : Jennifer Natasha Setiawan
NPM : 160322512
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Perguruan Tinggi : Universitas Atma Jaya Yogyakarta

adalah benar telah melakukan penelitian skripsi di PT. Grand Artos (Grand Artos Hotel and Convention), dengan judul "Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial".

Demikian surat keterangan ini dibuat atas permohonan yang bersangkutan agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Magelang, 10 Juli 2020
Hormat kami,



Ari Vidianto
HR & GA Manager

Jl. Mayjen Bambang Sugeng no. 1 Magelang 56172, Jawa Tengah, Indonesia
Telp. +62 (293) 321 8888 (Hunting) | Fax. +62 (293) 321 8880
www.grandartoshotel.com